

LES CLIENTS DANS ET PAR-DELA L'ENTREPRISE, OU POURQUOI S'ORGANISER ET GERER LA CREATION DE VALEUR ?

Georges Fassio*

Résumé - Créer de la valeur est le défi de l'entreprise. Seuls les clients apprécient la valeur créée par les produits (fonctionnalités) et services associés (par exemple, maintenabilité) qu'offre l'entreprise. Aussi, comment peut-elle s'assurer que la valeur qu'elle crée est reconnue ? Sa meilleure assurance est de s'organiser "clients", de se décloisonner en organisant la coopération de deux organisations : l'organisation produits et l'organisation Production, de leur confier la responsabilité de missions communes : ajouter aux produits de la valeur, prévoir les ventes, planifier les capacités de production, ...

Mots-clés: clients, créer de la valeur, valeur d'un produit, valeur d'un service, utilité, valeurs additives, structure bipolaire, coopération, performance, coût-objectif global

1. Introduction

Créer de la valeur est le défi que l'entreprise doit relever pour assurer sa survie dans une économie caractérisée par une offre potentielle bien supérieure à la demande.

En France, industriels et universitaires se sont intéressés et continuent de s'intéresser aux organisations, aux démarches, aux outils, ... qui peuvent contribuer à créer de la valeur. Car, créer de la valeur permet à l'entreprise de survivre ou de croître, et de pérenniser sa profitabilité.

Aussi, en premier lieu (§ 2 et ses subdivisions), présenterons-nous les approches françaises et leurs perspectives. L'approche des industriels nous amènera (§ 3 et ses

* Maître de conférences - Centre d'Etudes et de Recherche en Logistique - CERL, Université de Nantes, IUT de Saint-Nazaire

subdivisions) à reconnaître les clients et leurs besoins comme l'unique raison justifiant tous les efforts de l'entreprise pour créer de la valeur. Le § 4 et ses subdivisions permettront de mettre en évidence le fait qu'il est préférable pour créer de la valeur et pour exploiter efficacement sa création, de s'organiser "transversalement". Aujourd'hui, mais probablement plus encore demain, l'entreprise devra se structurer sans frontière, c'est-à-dire qu'elle devra s'organiser à partir de deux pôles forts de compétences, l'organisation commerciale et l'organisation Production, pour mieux satisfaire les besoins des clients. Enfin, dans un dernier paragraphe et ses subdivisions, la dimension "gérer le potentiel créateur de valeur de l'entreprise", retiendra notre attention. Deux axes d'action semblent pouvoir contribuer à une gestion plus performante de la création de la valeur.

Pour survivre ou croître aujourd'hui, l'entreprise doit durablement dégager des profits. Pour demeurer rentable, elle doit être compétitive et performante. Que doit-elle entreprendre pour y parvenir ?

2. Les approches françaises de la valeur

2.1 Les approches "académiques" de la valeur

2.1.1 L'approche "contrôle de gestion"

Pour promouvoir un contrôle de gestion toujours mieux adapté aux réalités changeantes de l'entreprise, il appartient à toute entreprise de proposer des produits à un prix compétitif, tout en dégageant des marges.

Pour dégager des marges, il faut maîtriser les coûts, tous les coûts. Le premier ensemble des coûts naît de la saisie d'une commande à la mise à disposition du produit chez le client ou sur les lieux de vente. Le second naît de l'engagement de l'entreprise d'assurer tout au long de la vie du produit, un service après vente de qualité visant à sa disponibilité et à sa maintenabilité.

Tout au long de cette chaîne, la performance doit être constante et continue. Les coûts doivent être maîtrisés. Ils naissent des activités qui consomment les ressources de l'entreprise (Mévellec, 1991). Assez fréquemment aujourd'hui, les entreprises organisent par séquences temporelles l'ensemble de leurs activités grâce au nouvel outil de modélisation que sont les processus.

Cette approche nouvelle de la performance entend promouvoir un contrôle continu (ou "en temps réel") et décentralisé ("par les opérateurs eux-mêmes") (Mévellec, 1994). Et Mévellec de préciser : "il n'y a aucun impératif au recalcul répété et fréquent des coûts" (1994).

Mais comment permettre par les opérateurs eux-mêmes un contrôle "en temps réel" sans "recalcul répété et fréquent des coûts" ?

Il appartient à l'entreprise de rendre opérationnel un contrôle de gestion de type : Indicateurs Physiques de Performance (IPP). Un ensemble cohérent et décentralisé de tableaux de bord facilite la recherche en temps réel de la performance car si les activités sont

sources de coûts, toutes ne favorisent pas la performance. Car, mieux maîtriser les activités, c'est non seulement se donner les meilleures chances de maîtriser l'évolution des coûts mais aussi d'autres paramètres (qualité, quantité, délai) contribuant à la performance de l'entreprise.

Cette approche, prioritairement orientée "maîtrise des coûts des activités" souligne aussi l'importance pour l'entreprise de créer de la valeur.

Il convient, par conséquent, de s'organiser et de gérer la création de valeur.

Mévellec (1995) note que ce sont les clients qui attribuent la valeur au complexe "produit-service offert par l'entreprise".

2.1.2 L'approche "maîtrise de la performance"

Une seconde approche dont les principaux acteurs sont Porter (1986) aux Etats-Unis et Lorino (1991, 1995, 1997) en France, s'intéresse au défi : créer de la valeur.

Porter (1986) définit la valeur comme "la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre". Cependant, la valeur n'est pas le prix d'un produit car "les activités créatrices de valeur sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise". Aussi, la valeur apporte la preuve de sa réalité par l'échange d'un produit entre deux entreprises que l'une offre et que l'autre achète. Ce sont les critères d'achat "qui créent une valeur réelle ou perçue par le client". C'est par l'achat d'un produit et/ou de services, et surtout par son utilisation que le client peut réduire ses coûts ou améliorer sa performance (Porter, 1986). Ce sont les "critères d'utilisation" qui créent une relation ("une chaîne") entre l'entreprise et ses clients.

Aussi, pour une entreprise-fournisseur, créer de la valeur en élaborant un produit est l'acte qui doit permettre à un client-entreprise d'améliorer ses performances.

Lorino (1989) s'approprie cette conception de la valeur. Elle est "ce que l'utilisateur est prêt à payer pour avoir un produit". La valeur est une "utilité" pour le client.

Pour créer de la valeur, il convient de réaliser des produits assortis de "fonctions" (Lorino, 1995). Les fonctions naissent de la combinaison de plusieurs activités que doivent regrouper les processus. C'est par les processus qu'il convient de "déployer" la valeur dans toute l'organisation (Lorino, 1995).

Lorino (1997) précise : "la valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise".

Lorino (1997) fait encore ce constat : "le plus souvent la distance est grande entre l'appréciation de la valeur (prix, qualité et compétitivité des produits et services offerts) et la gestion opérationnelle des activités internes".

Ce constat est à l'origine du défi organisationnel et de gestion que l'entreprise doit relever pour être et demeurer performante.

2.2 Différentes pratiques industrielles

Cette préoccupation essentielle : créer de la valeur, n'est pas née au début des années 1990.

Cette volonté se développe dans un contexte économique très différent, celui de l'immédiat après-guerre (1947) où la demande est incommensurable par rapport à l'offre réelle. Aux États-Unis, Miles, responsable des achats chez General Electric, focalise son action non plus sur le produit mais sur ses fonctions après avoir été confronté dès les années 1940-1945, à une pénurie de matériaux, notamment métalliques, devenus par conséquent très onéreux (Delafollie, 1991). Aussi, des produits sont conçus avec des matériaux différents, moins onéreux, "sans nuire à la satisfaction de l'utilisateur" (Bellut, 1990).

Avec les entreprises américaines qui développent une méthode d'analyse de la valeur, les entreprises des autres pays (Grande-Bretagne, Japon, Allemagne), qui évoluaient plus que d'autres à leur contact, adoptent parfois cette manière de concevoir et de faire, dès le début des années 50. C'est au Japon que cette méthode est la plus employée car, plus vite que d'autres, les Japonais ont compris toute l'importance de mieux servir leurs clients.

C'est avec 10 ans de retard que certaines grandes entreprises françaises se familiarisent avec cette méthode (Delafollie, 1991). L'analyse de la valeur s'est développée dans de grandes entreprises de l'automobile, de l'aéronautique, de l'électronique, ... Une "école" française s'est constituée en normalisant une démarche dont les temps forts sont : une analyse des besoins des clients, une analyse des fonctions permettant de satisfaire ces besoins, la rédaction d'un cahier des charges permettant aux industriels de fabriquer les produits conformes à leurs attentes.

L'une des caractéristiques de l'économie, aujourd'hui, est d'être centrée sur l'offre. Aussi, les entreprises qui se veulent performantes doivent-elles consacrer tous leurs efforts à satisfaire les besoins de leurs clients.

3. Les clients, demandeurs, utilisateurs et évaluateurs de valeur

Concevoir des produits qui satisfassent les besoins des clients, nous invite à réaffirmer (Fassio, Denier, 1996) que certaines entreprises progresseront durablement si elles formalisent leur stratégie commerciale et industrielle (fournisseurs et sous-traitants) non plus à partir du cadre conceptuel "produits-marchés" mais à partir de cet autre cadre : "produits-clients". Dans certaines filières de l'économie, comme l'aéronautique civile, les entreprises qui auraient encore pour perspective stratégique de concevoir des avions pour un marché "des avions de plus de 100 places", ne peuvent que se fourvoyer car ce marché n'existe pas. Seules existent des compagnies aériennes aux besoins très spécifiques liés aux attentes de leurs propres clientèles.

Ces entreprises créeront davantage de valeur pour leurs clients en leur permettant dans cette chaîne de mieux satisfaire les besoins de leurs propres clients. C'est le sens de la "chaîne de valeur" de Porter (1986). Créer une chaîne de valeur, c'est développer un réseau de coopération industriel et commercial afin de réaliser un produit aux propriétés complexes qui satisferont les besoins d'un client final. Cette insertion ne peut que favoriser la performance des entreprises qui y participent, en leur permettant non seulement de dégager

des résultats économiques plus satisfaisants mais encore de développer des savoir-faire techniques et organisationnels.

Le concept de "chaîne de valeur" développé par Porter (1986) est très différent de la démarche "analyse de la valeur" qui "a pour but de rechercher la meilleure adéquation du produit à un besoin (exprimé en fonctions) en mettant en jeu un minimum de coûts pour une qualité souhaitée" (Delafollie, 1991).

Le premier concept suggère une dynamique de coopération inter-entreprises pour satisfaire les clients avec des fonctions Achats toutes-puissantes alors que l'analyse de la valeur vise à focaliser l'attention des différents acteurs d'une entreprise sur la conception d'un produit répondant aux besoins des clients, voire d'un client. Le premier est actif après la conception et la commercialisation du produit par un acteur principal, l'entreprise cliente. La seconde vise à favoriser la conception réussie d'un produit nouveau (Value Engineering) par un acteur collectif interne. Elle sait encore être une procédure efficace de re-conception d'un produit déjà existant (Value Analysis).

Les démarches et pratiques précédemment évoquées reconnaissent toutes la contrainte majeure pour toute entreprise de satisfaire par ses produits et services, ses clients ; des clients qui "deviennent de plus en plus exigeants", des clients qui "veulent une meilleure qualité, à un prix plus bas, dans des délais rapides" (Imai, 1997).

3.1 Les clients, demandeurs de valeur

Les clients ont un besoin ou expriment celui-ci "sous forme fonctionnelle sans présumer de la solution technologique qui sera adoptée" (Delafollie, 1991) ; par exemple, écouter de la musique. Une fois ce besoin exprimé ou identifié et défini, il appartient à l'entreprise de le matérialiser par un ou plusieurs produits. Aujourd'hui, pour répondre à ce besoin, l'entreprise a créé les lecteurs de disques compacts. Hier, elle avait créé le phonographe, le tourne-disque; plus récemment, le lecteur de cassettes. Aussi, la satisfaction des besoins évolue-t-elle avec le temps. Elle impose des spécifications différentes. Si l'expression du besoin connaît une certaine permanence, sa matérialisation évolue au gré de spécifications : être plus facile à l'emploi, plus sûr, plus fiable, plus facilement maintenable, ...

La valeur se crée par ces qualités additives mais pas seulement car si le prix n'est pas un attribut de la valeur, il est une dimension de la satisfaction des clients lors de l'acte d'achat. Créer un produit dont la valeur est reconnue, suppose que ce produit satisfasse tous les critères d'utilisation de l'acheteur, et seulement ceux-ci. Créer toute la valeur mais la seule valeur demandée par le client, est bien l'un des problèmes les plus délicats qu'un groupe d'hommes chargé de concevoir ou de reconcevoir un produit doit résoudre.

Les critères d'utilisation ne sont pas les seuls critères contribuant à la reconnaissance de la valeur d'un produit. Les critères de "signalisation" (Porter, 1986) ou d'estime (Bellut, 1990) sont d'autres critères plus difficiles à maîtriser car plus subjectifs auxquels peuvent s'ajouter des critères environnementaux et réglementaires (non polluants, recyclabilité, ...).

3.2 *Les clients, utilisateurs de valeur*

Un client-entreprise achète un produit à des fins professionnelles. Il a un besoin, "une insatisfaction" (Tassinari, 1997). Pour lui, le produit acheté n'a de valeur que dans la mesure où ce produit facilite sa propre exploitation, sa performance. La valeur du produit tient à son utilité, à la performance qu'il autorise après achat.

Son utilité est perçue comme d'autant plus grande qu'elle permet à un client-entreprise de répondre aux attentes de ses propres clients. La performance que le produit autorise en termes de résultats (réaliser x produits conformes aux normes de qualité en un temps imparti), sa maintenabilité, sa facilité d'utilisation, la sécurité de son emploi, ... sont des critères d'évaluation très importants pour tout client. La satisfaction du client, un nouvel achat dépendent des fonctionnalités qu'un produit offre au client-acheteur tout au long de son cycle de vie. Aussi, est-il d'une importance vitale pour l'entreprise d'offrir des produits aux fonctionnalités jugées importantes à partir d'enquêtes de marché ou, plus communément dans l'industrie, par un cahier des charges élaboré par l'entreprise-donneur d'ordres.

La fonction d'un produit "exprime un résultat attendu" (Tassinari, 1997). Quelle est la fonction d'une agrafeuse ? Assembler. Quelle est la fonction d'un photocopieur ? Reproduire. (Delafollie, 1990). C'est par ses fonctions qu'un produit satisfait les besoins du consommateur (Lorino, 1994). Un téléphone a pour fonction d'usage de permettre de communiquer à distance par la voix (Tassinari, 1997).

C'est donc bien par ses fonctions qu'un produit répond ou ne répond pas aux besoins de l'entreprise utilisatrice. Aussi, "... un produit n'est pas un assemblage de composants mais un assemblage de fonctions" (Tassinari, 1997). C'est tout l'intérêt de l'analyse fonctionnelle : identifier et définir avant de concevoir un produit et de le réaliser, les fonctions que ses différents constituants doivent satisfaire. En effet, la valeur se matérialise par le produit.

Aujourd'hui, l'entreprise pour se différencier de ses concurrents, propose à ses clients potentiels des services en plus des fonctionnalités que ses produits comportent. En développant du service avant et après-vente (Biggs, Lebas, 1995), (Lorino, 1997), en développant une plus grande réactivité par une maîtrise des cycles ou des délais (Fassio, Denier, 1997), en personnalisant, en proposant de mettre en place conjointement une solution (Bloch, Hababou et Xardel, 1986), l'entreprise entend être perçue par ses clients comme plus compétitive que ses concurrents.

Par ces pratiques, l'entreprise ajoute à ses produits une valeur additionnelle pour ses clients. Dans une économie où l'offre inonde les marchés, l'entreprise cherche à se différencier de l'offre globale physique par une offre de services additifs "avant et après l'achat" (Porter, 1986) ; avant : prises de commande plus faciles, visites des produits en fonctionnement chez des clients, ... ; après : conception de manuels d'utilisation, formation des personnels des clients, ... L'offre de ces services tend à créer une (ou des) nouvelle(s) valeur(s) additive(s), assez facilement personnalisable(s), en plus des valeurs du produit physique.

3.3 *Les clients, évaluateurs de valeur*

Les clients ne sont pas uniquement à la recherche de produits banalisés aux prix très compétitifs. Des clients ont l'ambition d'améliorer leurs propres performances (Probst,

Büchel, 1995). Permettre à des clients d'améliorer leurs performances, c'est pour l'entreprise, s'obliger à élaborer des produits et des services de qualité "à un prix raisonnable", "en temps voulu" (Imai, 1997).

Maîtriser la qualité d'un produit, c'est après l'achat, lors de l'utilisation, satisfaire les besoins des clients.

C'est, en tout premier lieu, lors de sa conception, avant son élaboration, se préoccuper "de la sûreté de fonctionnement du produit pour évaluer ses causes de défaillance, sa fiabilité, sa durabilité, sa disponibilité, sa "maintenabilité"" (Tassinari, 1997). En interne, afin de s'assurer de sa qualité lors de son élaboration, l'entreprise peut aussi associer à l'analyse de la valeur, une autre méthode ayant vocation d'étudier les causes et les effets des défaillances d'un produit en fonctionnement. Cette autre méthode est connue sous le sigle "AMDEC" : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. Ainsi, des roues de wagon sont moulées ou forgées selon qu'elles équipent des wagons "marchandises" ou "voyageurs". Si leurs coûts de réalisation sont très différents, les risques encourus par l'exploitant, en cas de défaillance, sont aussi très différents. Ainsi, s'explique ce choix aux paramètres économiques assez simples.

Maîtriser la qualité, c'est initialement chercher à satisfaire les besoins des clients à un niveau qu'ils attendent. C'est très concrètement, mettre en place une démarche "analyse de la valeur" afin de concevoir et de fabriquer des produits aux fonctionnalités parfaitement identifiées, aux normes de qualité requises pour une utilisation conforme aux besoins exprimés ou identifiés.

Par l'analyse de la valeur, les clients sont, en quelque sorte, avant même la réalisation des produits, prescripteurs et utilisateurs potentiels des produits. Dès la conception, les clients entrent dans l'entreprise. Ils deviennent partenaires de l'entreprise. Ils coopèrent à sa conception et peuvent être associés à des décisions lors de sa réalisation. La chaîne économique se boucle : les clients aident à la conception de produits qui répondent à leurs besoins. L'entreprise adopte une stratégie qui autorise la performance : ne concevoir et ne fabriquer que ce qui répond à un besoin des clients.

Si cette démarche est respectée, si l'entreprise sait après la vente reconcevoir certaines fonctionnalités, elle se donne toutes les chances de vendre des produits qui répondent aux besoins des clients car seuls, les clients évaluent la valeur des produits qu'offre l'entreprise. Ils l'évaluent "sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins" (Lorino, 1997).

A ce stade de notre réflexion, il nous semble que les différentes approches présentées et leurs perspectives convergent plus qu'elles ne divergent. Mévellec (1991) affirme que le contrôle de gestion doit avoir pour priorité la maîtrise des coûts des activités mais il doit aussi s'interroger "sur la capacité (des) activités à apporter de la valeur au client". Lorino semble avoir pour priorité de rendre l'entreprise plus performante en pilotant activités et processus afin de déployer dans l'entreprise, l'obligation de créer de la valeur. Notre ambition, c'est de souligner que les clients sont acteurs de la réussite de l'entreprise avant même qu'elle n'ait conçu ses nouveaux produits. Pour réussir, l'entreprise doit savoir créer par ses produits de la valeur pour ses clients, à un prix raisonnable. Pour y parvenir, elle doit s'organiser (§ 3) et gérer ses ressources, notamment celles qui sont créatrices de valeur (§ 4).

4. S'organiser ou mettre en place un potentiel créateur de valeur

Si les activités sont, en consommant des ressources, toutes créatrices de coûts, elles doivent pouvoir générer de la valeur. Mais la corrélation entre création de valeur et activités semble assez ténue. La valeur n'est reconnue que par les seuls clients alors qu'elle doit être créée dans l'entreprise bien avant que ses produits ne soient offerts sur les marchés.

Créer de la valeur suppose de s'organiser, d'innover en organisation. Aujourd'hui, l'innovation organisationnelle semble au moins autant prometteuse de performance que l'innovation technologique. S'organiser pour créer plus sûrement de la valeur est l'un des challenges qu'un responsable d'entreprise doit relever.

S'organiser pour créer plus sûrement de la valeur ne peut se confondre avec la volonté d'abaisser les coûts, notamment le coût du travail. Comme le suggère Lorino (1989), tout entreprendre pour réduire le coût du travail salarié, c'est s'interdire d'évaluer sans complaisance l'efficacité de l'organisation face aux attentes des clients. Trop hiérarchiques, trop cloisonnées, nos organisations sont rarement des modèles d'efficacité.

Cependant, nos organisations, par les ressources qu'elles fédèrent, se constituent comme des "potentiels" d'activités. Nos organisations s'activent. S'activent-elles toujours guidées par l'ambition, ou peut-être la contrainte, de créer de la valeur ? Si les produits, leurs demandes créent les activités, toutes les activités créent-elles de la valeur ? Imai (1997) est catégorique : "toute activité ne créant pas de valeur ajoutée est muda" (gaspillage). Il faut donc l'éliminer.

Si les activités semblent être la base d'une modélisation de l'action des entreprises, la conception et l'élaboration de produits complexes supposent que les tâches soient regroupées en processus qui deviennent des ensembles d'activités visant, à partir d'informations, à réaliser un produit matériel ou immatériel. Aussi, les processus deviennent-ils le nouvel outil de structuration des activités de l'entreprise. C'est par cette nouvelle organisation des activités que Lorino (1995) entend "déployer" la création de valeur dans l'organisation.

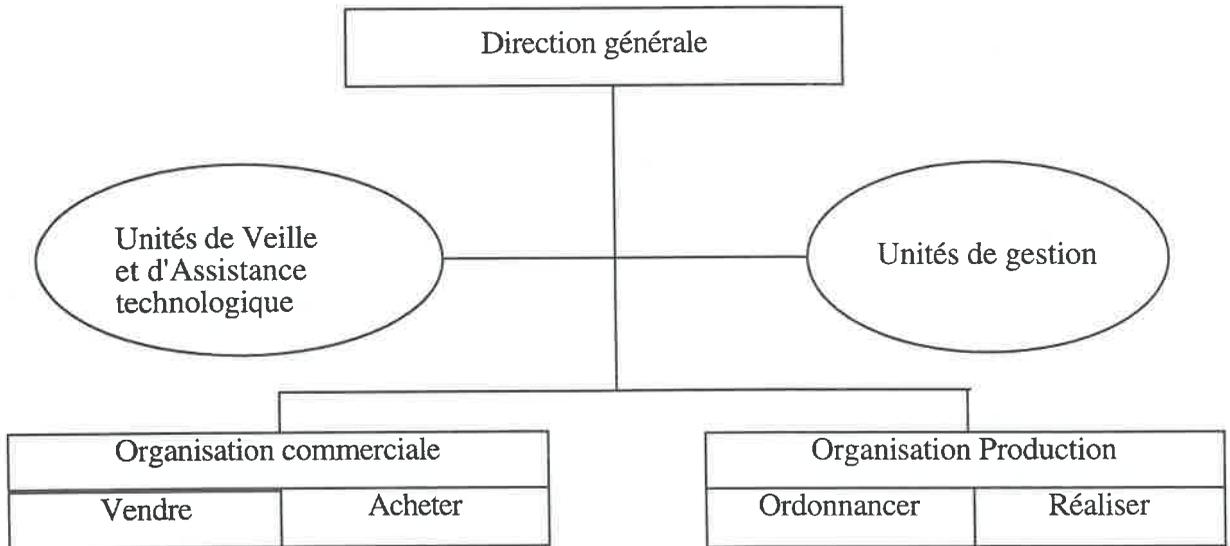
Créer de la valeur suppose d'innover lorsqu'il s'agit d'identifier les fonctionnalités différentielles des nouveaux produits ou d'imaginer de nouveaux matériaux possibles pour leur réalisation matérielle. Innover ne peut être aujourd'hui une responsabilité uni-fonctionnelle, celle d'un service Marketing ou d'un bureau d'études. Innover suppose la coopération de plusieurs personnes riches de métiers différents. Aussi, il ne faut plus coordonner les activités opérationnelles par fonctions mais structurer les activités afin de réaliser les produits selon les spécifications des clients, les normes de qualité, les délais contractualisés.

4.1 Coordonner les activités

Plus les activités sont cloisonnées, plus il est difficile d'organiser leur coordination. Aussi, l'organisation doit-elle devenir "transfonctionnelle" (Lebas, 1994) (Tassinari, 1997). Elle implique "une collaboration interfonctionnelle" (Imai, 1997).

4.1.1 Structurer sans frontière

Il est possible de concevoir que l'organisation, dans un futur à échéance imprédictible aujourd'hui, pourra être seulement structurée à partir de deux entités : une organisation commerciale et une organisation Production dont la première est déterminante pour prendre les décisions tactiques, au quotidien (schéma 1).



Principales missions :

- vendre
- acheter
- organiser la veille Clients
- besoins
- satisfaction après-vente

Missions communes :

- concevoir ou reconcevoir les produits et services (ajouter de la valeur)
- prévoir les ventes et planifier les capacités de production
- piloter :
gérer les commandes commerciales et ordonnancer les fabrications

Principales missions :

- fabriquer
- assembler
- maintenir les produits chez les clients (après-vente)

Schéma 1: L'organisation bi-directionnelle

Cette organisation défonctionalisée mais non massifiée car structurée par des centres de responsabilité à taille humaine, faciliterait la coopération de personnes aux métiers différents, appartenant à une organisation maillée fonctionnellement mais presque sans frontières internes (deux unités, seulement) et externes puisqu' ouverte à des coopérations contractuelles entre clients, fournisseurs et sous-traitants (concept d'"entreprise étendue").

L'organisation commerciale dont l'une des charges serait d'identifier les besoins réels des utilisateurs (schéma 2, étape 1 du schéma), traiterait directement en interne avec des personnes dont les métiers concourent à la réalisation technique et physique du produit (étape 2). Une fois le produit distribué, les personnes l'ayant réalisé seraient au contact des utilisateurs du produit par l'après-vente (maintenance du produit sur les lieux d'utilisation)

(étape 3). Il appartiendrait enfin (étape 4) aux commerciaux d'enquêter sur la satisfaction des clients avec pour perspective : évaluer la contribution du produit à créer de la valeur pour les clients (Porter, 1986).

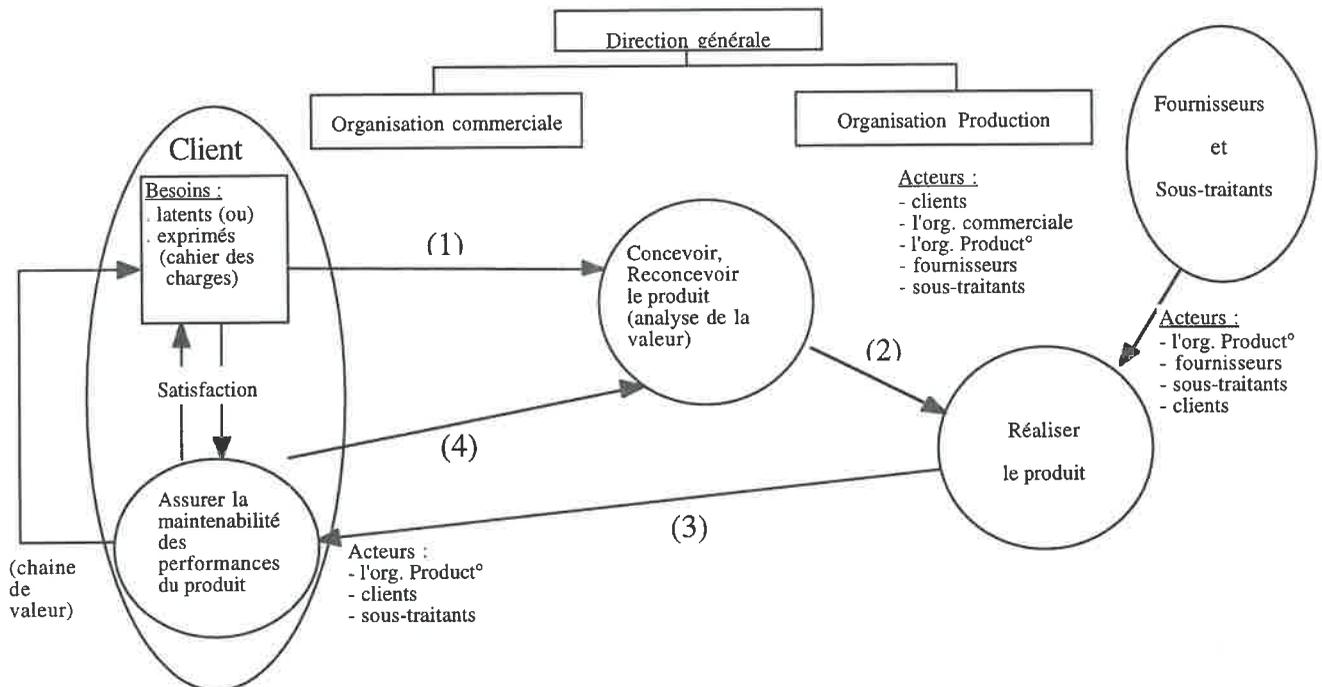


Schéma 2: Coopération intra et inter-entreprises - Conception, réalisation et maintenance du produit

3. 1. 2. Rendre réactive l'information-clients, la réalisation et la maintenance physiques des produits

Cloisonnées avec pour "valeurs" celles du métier qui est ou était le leur, nos organisations se défendent contre tout changement aux dimensions le plus souvent inquiétantes car interrogeant les pratiques et savoir-faire des acteurs de l'organisation. Or, aujourd'hui, l'une des dimensions de la performance est la réactivité de l'entreprise face aux sollicitations de ses clients.

Aussi faut-il s'organiser autrement pour faciliter dans toute l'organisation, la circulation des flux d'information et les réalisations physiques comme réponses aux sollicitations (commandes, dépannages, ...) et évaluations (produits peu sûrs en situation d'exploitation extrême ou intensive, ...) que sont les flux d'informations-clients. Il s'agit de permettre à un plus grand nombre d'acteurs l'accès à l'information en assurant sa traçabilité afin de les impliquer dès que l'information existe, dans les réponses de l'entreprise à ces sollicitations (schéma 3). La réactivité dépend de la vitesse de pénétration de l'information-client en production.

Toute information d'un client doit déclencher instantanément dans l'organisation une réaction qui finalement, dans les meilleurs délais, revient chez le client sous une forme informationnelle (télécopie, courrier, téléphone, ...) ou/et une forme physique (produit, intervention de maintenance, ...). Cette information initiale déclenche séquentiellement dans

l'entreprise une succession de processus d'ordre informationnel (réception d'une commande, décision d'un ordre d'achat, ...) et/ou physique (approvisionnement d'une chaîne de montage, déstockage de produits d'un entrepôt, ...).

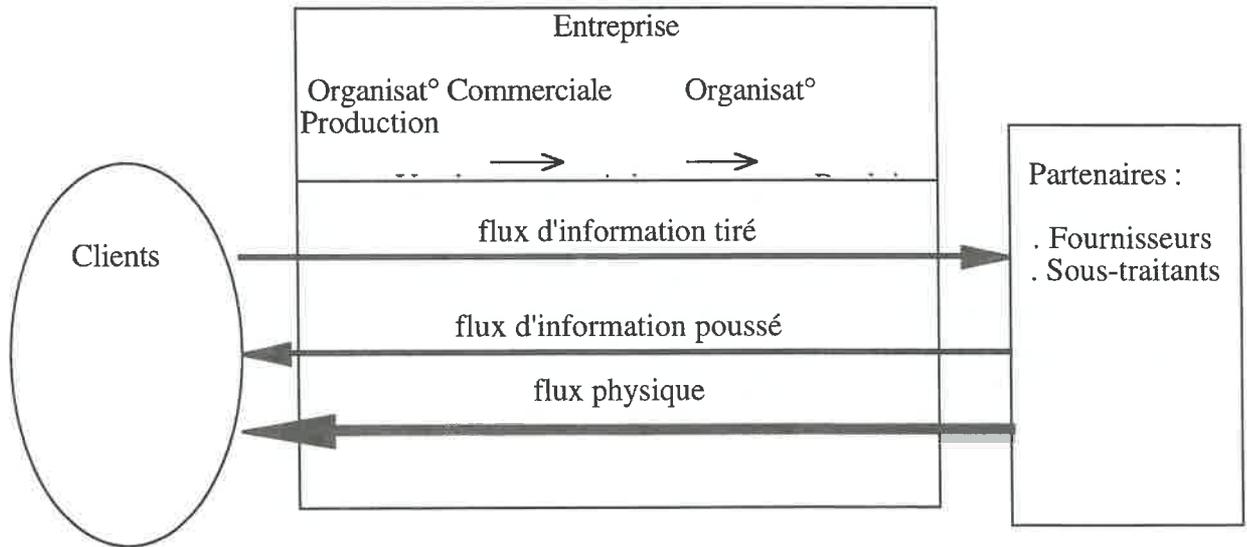


Schéma 3: les relations Clients-Entreprise-Partenaires : flux d'informations et flux physique (ou, "au tout début était le client")

Dans une organisation réactive, les flux commandent les processus alors que dans une organisation plus traditionnelle, les flux composent avec l'ordre planifié des processus.

Une organisation réactive cherche à minimiser ses temps de réponse par une maîtrise des flux d'informations qui commandent les flux physiques (schéma 3). Elle considère le temps comme un facteur contribuant à l'ajout de valeur pour les clients.

Aussi, la réactivité de l'entreprise est un comportement innovateur autorisant plus de création de valeurs par les clients, grâce à une plus grande disponibilité des produits achetés.

Améliorer les performances d'un produit au regard d'une certaine utilisation, dépanner dans les plus brefs délais partout où le produit est effectivement utilisé, ... sont d'autres actions qui renforcent la satisfaction des clients (personnalisation des produits et des services après-vente).

Toutes ces actions incitent les clients à reconnaître le produit acheté comme un produit à forte valeur, à valeurs multiples non seulement sous forme d'attributs physiques mais aussi sous forme de services associés aux effets différés tout au long du cycle de vie des produits.

Porter (1986) soulignait qu'"une différenciation qui résulte de la coordination de nombreuses activités créatrices de valeur est généralement plus durable".

4.2 *Faire coopérer les acteurs*

L'organisation qu'est l'entreprise n'obéit pas aux mêmes lois qu'un système physique asservi par un système de pilotage. Si la valeur naît de l'organisation, l'organisation requiert savoirs, savoir-faire et implication des acteurs qui, réciproquement, la modèlent. Par leurs activités, les acteurs créent de la valeur (Lorino, 1997). Aussi, pour créer de la valeur, la coordination des activités doit-elle être organisée par la coopération des différents acteurs, sans se préoccuper de frontières fonctionnelles.

La démarche "analyse de la valeur", plus particulièrement dans sa phase : analyse des fonctions réellement utiles aux clients, ignore les frontières administratives. En constituant des groupes de travail dont les acteurs doivent appartenir aux unités opérationnelles et de veille et d'assistance technologique (schéma 1), elle rend possible une coopération créatrice car ouverte aux perspectives différentes d'analyse des acteurs temporairement associés. Ces groupes se constituent en groupes de projet. En ces occasions, les acteurs savent tisser des relations plus durables leur permettant d'échanger des informations ou de coopérer de façon informelle.

C'est bien parce que créer de la valeur suppose d'innover par des solutions concrètes (réaliser un produit aux fonctionnalités nouvelles ou différentes) qu'une coopération organisée des acteurs s'impose comme l'un des modes possibles de coordination des activités (Bouquin, 1991). Dans ce contexte, la qualité de la coopération conditionne l'ajout au produit initial d'attributs porteurs de valeur.

Organiser la coopération, c'est permettre à des acteurs de l'organisation de communiquer, de s'approprier au contact des autres, savoirs et savoir-faire qui ne cessent ensuite d'influencer leur action dans leur unité. Organiser la coopération, c'est faciliter l'apprentissage organisationnel que Probst et Büchel (1995) définissent comme "l'élargissement et le changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution des problèmes et d'action" des acteurs de l'organisation. Changer le système de valeurs pour faciliter la coopération des acteurs, c'est selon les partisans d'un management par la culture, valoriser une cause pouvant permettre la mobilisation de l'ensemble des acteurs. Cette cause commune, pouvant être partagée, peut s'exprimer ainsi : "travaillons pour satisfaire nos clients" ; en d'autres termes : "créons de la valeur pour nos clients".

Mack (1995) considère que les "nouveaux leaders" de cette organisation doivent être des "architectes de la connaissance", des hommes "capables d'organiser le dialogue et les échanges". Par l'information mais surtout par leurs actes, ils doivent inviter leurs collaborateurs à coopérer pour les clients.

Il appartient à ces nouveaux leaders de piloter l'organisation. Pour y parvenir, ils créent des groupes temporaires d'analyse de la valeur, des groupes d'assurance qualité, ... et, plus durablement, ils structurent, ils coordonnent les activités en processus afin d'ajouter de la valeur aux produits et de satisfaire ainsi, les attentes multiples des clients.

Mais "faire entrer les clients dans l'entreprise" ou, plus concrètement, avoir pour guide d'action au quotidien : "tout entreprendre pour satisfaire les attentes des clients" a un coût ; un coût que l'entreprise doit gérer, maîtriser.

5. Gérer le potentiel créateur de valeur de l'entreprise

Remémorons-nous le constat de Lorino (1997). Il délimite le défi que toute entreprise doit relever : "la distance est grande entre l'appréciation de la valeur (...) et la gestion opérationnelle des activités internes", créatrices de valeur. Bellut (1992) et d'autres ont mesuré que la courbe des engagements de réalisation d'un produit "a une forme dite "loi de Pareto" car 20% des décisions d'un programme (les premières) figent inexorablement 80% du coût total de ce programme". Confrontée à ces réalités, l'entreprise qui se veut performante, doit nécessairement chercher à maîtriser les activités ayant de lourdes conséquences en termes de coûts de production et d'après-vente, bien que cette seconde dimension n'ait guère suscité d'études à notre connaissance. La première priorité suppose de maîtriser les coûts par une conception des produits conformes aux seules attentes réelles des clients et non de se donner comme premier objectif d'action, la chasse aux gaspillages qui ne peuvent réduire le coût global d'un produit que de façon marginale.

Par ailleurs, la performance de l'entreprise ne peut être évaluée à partir du seul découpage du temps de vie des produits en exercices comptables, par sa seule rentabilité. Si la rentabilité permet de quantifier monétairement la performance de l'entreprise en comparant sur la durée de vie du produit, le chiffre d'affaires net au coût global, la performance de l'entreprise se bâtit pour l'essentiel dès la conception (identification des fonctionnalités et définition des composants) des produits. Elle se concrétise ensuite par les activités de l'entreprise organisées en processus ayant pour finalité : fabriquer ou maintenir les produits achetés. Si la valeur des produits naît et s'élabore dans l'entreprise, ce sont les seuls clients qui finalement l'évaluent. Cette réalité ne doit cependant pas inciter l'entreprise à renoncer à tout entreprendre pour satisfaire les clients.

5.1 Gérer la qualité et le coût des produits dès leur conception

Lachnitt (1994) estime que "l'analyse de la valeur est un processus de travail dont l'objectif est de trouver le compromis optimal entre le coût et les fonctions d'un produit, tout en assurant un niveau de qualité nécessaire et suffisant".

Il s'agit bien de prendre en considération dès la conception, comme éléments de conception, le coût de la production et le coût de la maintenabilité du produit en fonction d'engagements contractuels prévisibles s'ajoutant aux fonctionnalités matérielles du produit, ces engagements étant des éléments forts de vente sur des marchés hypercompétitifs. Dans l'aéronautique, pendant la vingtaine d'années de vie d'un avion, la facture de sa maintenance équivaut peu ou prou à son prix d'achat. Aussi les clients s'intéressent-ils de plus en plus au coût global des produits (Life Cycle Cost) : coût d'achat et coût d'utilisation sur sa durée de vie. Les frontières entre la vente et l'après-vente tendent à s'estomper. Rolls-Royce, motoriste, étudie cette stratégie possible : ne plus vendre de moteurs neufs mais une prestation globale de fourniture et d'entretien de réacteurs. Si les clients commencent à raisonner en coût global, il appartient aux fournisseurs de raisonner de même. Si les clients raisonnent en coûts d'acquisition, de fonctionnement, de maintenance et coût de mise hors service (Lachnitt, 1994), les fournisseurs doivent raisonner coûts de conception (ou, de développement), d'industrialisation, de production, de mise à disposition et coûts de maintenance, s'ils la prennent partiellement ou totalement en charge.

S'ils envisagent d'assumer la maintenance à leur propre compte, la sûreté de fonctionnement (SdF) du produit est un élément très important à prendre en considération lors de sa conception. C'est ce qu'outre Atlantique on dénomme : Design To Life Cycle Cost (Conception pour un Coût Global Objectif). Dès la conception, il s'agit aussi de prendre comme contrainte, un coût que le produit ne saurait dépasser au regard d'un prix de marché et d'une marge rémunératrice, ce coût anticipant non seulement les coûts avant-vente (Design To Cost) mais aussi après-vente (Design To Life Cycle Cost). A notre connaissance, seules des entreprises aéronautiques se sont intéressées aujourd'hui aux réalités évoquées par le concept : Conception pour un Coût Global Objectif.

Chiapello et Delmond (1994) remarquent : les outils de gestion "sont focalisés sur la gestion des coûts alors qu'il faut aujourd'hui gérer la valeur".

Gérer la valeur en conception, c'est définir la qualité des produits (fonctionnalités et composants) et identifier l'ensemble des services pouvant leur être associés. C'est Concevoir pour une Valeur Globale.

Ces fonctions et services exigés par les clients supposent l'organisation des activités. Elles conditionnent leur efficacité.

5.2 Gérer l'efficacité des activités par la mesure de leur contribution à créer de la valeur

Les activités créent la valeur. Mais aujourd'hui, les activités sont communément le fait de centres d'activité internes ou externes à l'organisation d'une entreprise leader (la chaîne de valeur de M. Porter ou le concept d'entreprise étendue). Pour créer plus de valeur pour le client, l'entreprise leader externalise certaines activités créatrices de valeur auprès de partenaires (fournisseurs et sous-traitants) dont les savoir-faire sont reconnus.

Elle peut ainsi externaliser la distribution de ses produits par quelques transporteurs dont le métier est d'acheminer les marchandises rapidement (ajout de valeur) en tous lieux (ajout de valeur) à un prix raisonnable (réduire les coûts).

Si elle externalise cette prestation, elle doit savoir quantifier et évaluer certains dysfonctionnements d'activité de ses partenaires, en obligeant ces prestataires à l'informer de la livraison des produits dans les délais contractuels ou de tout incident pouvant occasionner une livraison avec retard, avec avarie ou l'absence de livraison. Pour s'assurer que l'activité Transport contribue à l'ajout de valeur au produit, il lui faut concevoir un processus gestionnaire qui assure la traçabilité des produits à livrer.

Afin de s'assurer de la qualité des services de ses prestataires, elle doit par ailleurs s'enquérir de la satisfaction de ses clients en les questionnant par sondage ou par enquête, en utilisant des indicateurs de dysfonctionnement de services aux clients. Sont-ils satisfaits des prestations de transport, des prestations logistiques assumées par ses prestataires (acheminement des produits aux postes de travail, ...) ? S'ils ne le sont pas, pourquoi ne le sont-ils pas ?

Bescos et Mendoza (1994) constatent que la valeur perçue par le client dépend de plus en plus aujourd'hui d'activités qui ne concourent pas à la matérialisation des fonctionnalités

dans les produits. A titre d'exemples, ils identifient les activités liées à l'assurance qualité, à la logistique, aux services après-vente.

En hyperconcurrence, il appartient à l'entreprise de s'assurer de la qualité de ces prestations. Généralement assez peu externalisées, ces prestations peuvent être mises sous contrôle par la création et l'exploitation presque en temps réel ($j+1$) d'indicateurs physiques de performance que certains tableaux de bord peuvent regrouper avec pertinence.

Le diagnostic d'efficacité, qu'il soit ponctuel (audit) ou quotidien (tableaux de bord) est d'autant plus facile à interpréter s'il a pour base les activités (Helfer, Kalika, Orsoni, 1996) et comme référence essentielle d'évaluation, la création de valeur pour le client.

5.3 Gérer la rentabilité des produits sur leur durée de vie

Gérer la qualité des produits tout en cherchant à maîtriser leur coût dès leur conception; piloter les activités en mesurant leur contribution à l'apport de valeur pour le client, sont deux axes d'action qui doivent permettre à l'entreprise d'atteindre plus de performance, plus de rentabilité.

Si à chaque moment de la durée de vie d'un produit, de sa conception à son dernier instant d'utilisation, l'entreprise ajoute de la valeur à son produit, notamment après la vente, ses clients sont amenés à reconnaître sa valeur. Soucieux de décider avec le moins d'incertitude, ils ne peuvent que renouveler leur acte d'achat, celui-ci n'étant pas en principe déterminé essentiellement par le critère "coût" mais, plus équitablement, par le critère "apport de valeur à l'activité future du client". Aussi les clients sont-ils le plus souvent prêts à payer sur les marchés un surpris qu'ils estiment légitime par l'apport de valeur du "produit global" par rapport aux apports de valeur des produits concurrents. Dans l'industrie, si le prix est un critère important, il n'est plus le critère déterminant la décision. L'apport de valeur est le critère déterminant de la décision dans la mesure où cet apport peut permettre à l'entreprise-acheteur, d'améliorer l'efficacité de son exploitation et par delà celle-ci, ses résultats.

La rentabilité, critère essentiel d'évaluation de l'efficacité d'un chef d'entreprise par les actionnaires, n'est que le rapprochement monétaire, à un moment légal, d'un chiffre d'affaires et d'un ensemble de charges. Economiquement, la rentabilité, c'est peut-être plus essentiellement la comparaison entre un chiffre d'affaires net sur un produit et le coût global de ce produit, ce coût global quantifiant l'ensemble des charges engagées de sa conception aux charges que peuvent induire des engagements après-vente. Aussi, il nous semble que la comptabilité analytique devrait abandonner les calculs de résultats partiels effectués ponctuellement (mois, trimestre, ...) s'intéressant le plus souvent aux seules charges d'exploitation pour privilégier avant décision d'industrialisation du produit, l'anticipation d'un résultat économique sur son cycle de vie. Ce calcul prévisionnel devrait prêter la plus grande attention aux coûts prévisionnels d'après-vente du produit compte tenu de son niveau de qualité, de ses utilisations et de son cycle de vie probable.

La rentabilité de l'entreprise est en principe assurée par les actions concrètes que sont la conception, la réalisation et l'exploitation avant et après-vente des produits. La performance est plus complexe. Elle dépend des produits, des activités, de leur cohérence et, surtout, de la reconnaissance par les clients, de l'apport de valeur des produits qu'ils achètent, à leur propre exploitation.

6. Conclusion

Le client par le produit qu'il attend, est à l'origine de la performance. Par lui, l'entreprise assure sa pérennité ou son développement en cycle de croissance. D'où toute l'importance pour l'entreprise, de créer de la valeur par toutes les fonctionnalités d'un produit qu'attend le client et par des services qui peuvent lui être associés (valeur additive). Dès la conception, il convient d'évaluer le coût global du produit, projeté sur toute sa durée de vie en tenant compte d'une norme, d'un standard de consommation, garant d'une certaine performance (coût objectif) au regard de prix possibles. Ce coût inclut, bien évidemment, le coût des services que l'entreprise conçoit d'associer à l'offre du produit physique, pour renforcer sa différenciation.

La maîtrise de la création de valeur suppose en premier lieu, la coopération temporaire d'acteurs aux métiers différents. Tout au long de l'élaboration du produit, la valeur suppose d'être consolidée par une coopération de qualité des différents acteurs concernés qui, par leurs activités, concourent à un produit pouvant être évalué à fortes valeurs potentielles. Certaines d'entre elles sont différées après l'achat mais cependant contractualisées par des engagements d'après-vente, de maintenance, notamment.

Maîtriser l'organisation en bâtissant la cohérence entre la conception et la réalisation du produit tout en respectant les demandes de la mise en œuvre opérationnelle, maîtriser la gestion des ressources en dotant maints acteurs de tableaux de bord permettant de définir et de suivre la performance tant physique et de services que financière, permet de placer la satisfaction des clients au cœur de la stratégie de l'entreprise. Par des indicateurs que regroupent les tableaux de bord, créer de la valeur pour le client devient un ensemble d'objectifs opérationnels.

Créer de la valeur pour le client peut devenir une stratégie partagée et opérationnalisée à tous les niveaux de l'organisation. Créer de la valeur, c'est la stratégie de la performance, cette stratégie n'excluant pas cette autre : maîtriser le coût global objectif du produit sur toute sa durée de vie.

7. Bibliographie

- [1] Bellut, S., (1990), *La compétitivité par la maîtrise des coûts. Conception à coût objectif et analyse de la valeur*, Afnor-Gestion.
- [2] Bescos, P.-L. et C. Mendoza, (1994), *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes.
- [3] Biggs, K. et M. Lebas, (1995), "Diviser pour régner et intégrer pour créer de la valeur. Un défi pour les comptables", *Revue Française de Comptabilité*, 270, pp.46-51.
- [4] Bloch, P., R. Hababou et D. Xardel, (1986), *Service compris. Les clients heureux font les entreprises gagnantes*, L'Expansion-Hachette, J.-C. Lattès.
- [5] Bouquin, H., (1991) *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France- Gestion.
- [6] Brodier, P.-L., (1988), *La valeur ajoutée directe. Une autre approche de la gestion*, Afnor.
- [7] Chiapello, E. et M.-H. Delmond, (1994), "Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction au changement", *Revue Française de Gestion*,

- [8] Coriat, B. et O. Weinstein, (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de poche-Références.
- [9] Delafollie, G., (1991), *Analyse de la valeur*, Hachette-Technique.
- [10] Evreart, S. et P. Mévellec, (1991), " Réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion", *Revue Française de Gestion*, 82, pp.91-102.
- [11] Fassio, G. et A. Denier, (1996), " La logistique, une démarche ou/et une organisation ? Analyse de l'établissement Aérospatiale de Saint-Nazaire ", *Actes de la Première Journée d'Echange et de Recherche, CERL*, pp.23-36.
- [12] Fassio, G et A. Denier, (1997), " La logistique, démarche(s) et organisations. Analyse des réalités logistiques de l'établissement Aérospatiale de Saint-Nazaire et perspectives", *Logistique et Management, ISLI*, vol 5-n° 2, pp 125-136.
- [13] Helfer, J.-P., M. Kalika et J. Orsoni, (1996), *Management. Stratégie et Organisation*, Vuibert-Gestion.
- [14] Imai, M., (1997), *Gemba Kaizen. L'art de manager avec bon sens*, Editions JVDS.
- [15] Lachnitt, J., (1994), *L'analyse de la valeur*, Presses Universitaires de France, Que-sais-je?, 3ème édition.
- [16] Lebas M., (1994), Du coût de revient au management par les activités, *Revue Française de Comptabilité*, 258, pp. 45-51.
- [17] Lorino, P., (1989), *L'économiste et le manager*, Ed. la Découverte.
- [18] Lorino, P., (1991), *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Dunod-Entreprise.
- [19] Lorino, P., (1994), "Target costing ou gestion par coût-cible", *Revue Française de Comptabilité*, Première partie, 255, pp.25-45, Deuxième partie, 256, pp.48-60.
- [20] Lorino, P., (1995), "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue française de gestion*, 104, pp. 55-71.
- [21] Lorino, P., (1997), *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation.
- [22] Mack, M., (1995), "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", *Revue Française de Gestion*, 105, pp. 43-48.
- [23] Ménard, C., (1993), *L'économie des organisations*, La Découverte-Repères.
- [24] Mévellec, P., (1990), *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes.
- [25] Mévellec, P., (1994), "Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu", *Revue Française de Gestion*, pp. 20-29.
- [26] Mévellec, P., (1995), "La comptabilité à base d'activités. Une double question de sens", *Comptabilité-Contrôle-Audit / n°1 - Tome1*, 62-80.
- [27] Mévellec, P., (1996), "Quelles leçons tirer de l'acclimatation de l'ABC en France ?", *Revue Française de Comptabilité*, 277, pp. 37-43.
- [28] Porter, M., (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- [29] Probst, G. et B. Büchel, (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante*, Les Editions d'Organisation.
- [30] Tarondeau, J.-C. and R. Wright, (1995), "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, 104, pp.112-121.
- [31] Tassinari, R., (1997), *Pratique de l'analyse fonctionnelle*, Dunod, 2ème édition.

