

## REPERES POUR UN *MODUS VIVENDI* SUR LA VALEUR

Philippe Chazelet\*, François Lhote\*\*

---

Résumé. – Malgré un apparent consensus, le concept de valeur reste bien flou et les questions scientifiques qu'il ne manque pas de soulever sont encore nombreuses. L'article lève le voile sur une partie de ces questions afin de proposer des repères capables de constituer un *modus vivendi* sur la notion de valeur.

Mots-clés : valeur, finalité de l'entreprise, processus de création de valeur, évaluation positive.

### 1. Introduction

Fondamentalement, le concept de valeur fait l'objet d'interrogations scientifiques majeurs qui continuent d'interpeller les sciences et ceux qui pensent l'entreprise ; en témoignent les questions laissées ouvertes par les théories dites de la valeur. En effet, on continue de penser l'entreprise à travers le concept de valeur sans pour autant que celui-ci ait un contenu défini ou ait fait l'objet d'un véritable *modus vivendi*. La valeur serait-elle alors l'Arlésienne des sciences économiques, de gestion et de conception — toujours évoquée mais jamais réellement cernée, alors même que toute activité économique est dirigée vers une finalité qui fait sens : *la création de valeur* ?

Pourquoi s'intéresser à la valeur ? Comment mesurer la valeur ? Comment fonctionne la valeur ? Autant de questions trop souvent esquivées.

---

\* Doctorant au Laboratoire d'Automatique de Besançon, Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy

\*\* Professeur, Laboratoire d'Automatique de Besançon, Faculté des Sciences et Techniques de Besançon

## 2. Pourquoi s'intéresser à la valeur : de la création de richesse à la création de valeur

Malgré l'intérêt manifeste pour les questions touchant à la valeur, le concept reste flou et l'explicitation de ses fondements préalables, généralement éludée. Chercheurs et dirigeants d'entreprises l'abordent selon deux angles : celui de la *création de valeur* et celui des *destinataires de la valeur*. « *L'entreprise a pour vocation de créer de la valeur pour ses clients, ses personnels, ses actionnaires et plus généralement la collectivité* » est assénée comme un leitmotiv sans autre forme de procès. C'est pourquoi il est nécessaire d'aller plus loin que le simple consensus et d'élargir la réflexion aux enjeux scientifiques de la valeur en posant deux questions : dans quel but créer de la valeur ? Pour qui créer de la valeur ?

### 2.1 Créer de la valeur... dans quel but ?

Poser la question de la valeur à l'entreprise, c'est s'intéresser à la *finalité* même de celle-ci. En effet, il n'est pas trivial de réfléchir au sens de son action pour pouvoir la piloter. Depuis Adam Smith (1723-1790) [Smith, 1776], l'entreprise a pour vocation de créer des richesses. Derrière cette expression de création de richesse perce l'idée de création de valeur. Cependant, ce changement de terme, bénin en apparence, cache un glissement de sens fondamental. En effet, alors même que les deux expressions sont utilisées l'une pour l'autre, elles recouvrent en fait des réalités complètement différentes et reposent sur des hypothèses préalables opposées.

L'idée de *création de richesses* renvoie à une vision économique et marchande de la finalité de l'entreprise. Elle s'appuie sur une logique binaire qui met en jeu deux macro-entités abstraites que sont l'offre et la demande. Celles-ci se confrontent sur un marché dont les lois régissent leurs relations. La richesse est, ici, subordonnée à ce qui concourt à l'équilibre économique de l'échange, élevé au rang d'objectif final. Elle se mesure. Dans cette perspective, la richesse revêt un caractère instrumental et l'objet comme les sujets de l'échange passent au second plan. Or, la réflexion sur les buts est débarrassée de tout caractère marchand [Petrella, 1995]. L'importance que revêtent les contraintes économiques évince trop souvent les considérations sur les buts et les finalités de l'entreprise. Si les unes comme les autres sont à considérer dans le pilotage de l'entreprise, il n'en reste pas moins qu'il est nécessaire d'établir un ordre de préséance<sup>\*</sup> entre les fins poursuivies et les contraintes à respecter. Aussi, l'objectif de création de valeur est premier et c'est l'utilisation de l'échange économique en tant que moyen qui oblige à procéder à des choix pour parvenir à sa réalisation, contrainte économiquement.

---

\* La recherche d'une rentabilité économique ne doit pas faire perdre de vue l'objectif premier de l'organisation, l'intention qui a été à l'origine de la création de l'entreprise, au sens étymologique du terme. Celle-là n'est pas, en effet, la recherche de bénéfices bien que les intérêts financiers de l'entreprise ne soient jamais omis. L'intention de l'entreprise, contenue dans son projet, celle qu'elle a en créant de la valeur, en proposant un produit à un destinataire, est de satisfaire, par la mise sur le marché de ce produit, les attentes du destinataire, les besoins du client ; que ceux-ci soient exprimés clairement par celui-là ou que l'entreprise mise sur une attente jusque-là encore non exprimée.

A *contrario*, la notion de *création de valeur* renvoie à une vision systémique de l'entreprise. Elle s'appuie sur une logique ternaire où la valeur est représentée explicitement, matérialisée, incorporée dans un objet, figure centrale du système. Les entités en interrelations composent un triptyque constitué d'une entité créatrice de valeur : *l'organisation* ; d'une entité destinataire de la valeur : le *client*, et d'une entité représentant la valeur elle-même, terme de l'échange entre les deux entités précédentes : le *produit*, appréhendé dans toute son intégrité, c'est-à-dire dans son aspect dual de produit-service [Chazelet et al., 1997]. Dans cette perspective, la valeur est essentielle. La création de valeur devient le but final. L'échange n'est qu'une modalité, un instrument au service de la création de valeur. Il n'est pas évalué en fonction de l'équilibre mais en fonction de la création. Le client et l'organisation ne sont pas opposés sur un marché concurrentiel dans lequel chacun cherche à maximiser sa richesse, mais, au contraire, ont un intérêt commun en interagissant de façon concourante.

Une réflexion stratégique reposant sur une vision claire de la finalité de l'organisation en tant qu'entité créatrice de valeur permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des actes. Cette définition de la finalité de l'organisation : créer de la valeur, est normative ; nous en faisons un postulat (*Postulat 1 : L'organisation a pour finalité la création de valeur*). Une fois ce postulat posé et les raisons de sa nécessité exposées, de nombreuses questions apparaissent et au premier rang d'entre elles : la question est de savoir pour qui on crée de la valeur ?

## 2.2 *Créer de la valeur... pour qui ?*

Deux questions émergent immédiatement, qui ont été traitées de manières différentes au cours du temps et qui font l'objet, aujourd'hui, d'une réponse unanime, du moins dans les déclarations d'intention. La première est relative aux *bénéficiaires de la création de valeur*. Depuis le début du capitalisme, trois conceptions s'opposent ou cohabitent parfois à ce sujet. La première soutient que créer de la valeur, c'est dégager un profit en vue de rémunérer *l'actionnaire* qui a pris le risque d'entreprendre ou d'investir dans un projet d'entreprise. La deuxième prône que créer de la valeur, c'est créer de la valeur à la fois pour le *client* et pour *l'actionnaire*. La dernière, enfin, estime qu'il faut créer de la valeur pour tous les acteurs directs et indirects du marché : le *client*, *l'actionnaire*, le *salarié* et la *collectivité* qui entoure l'entreprise [Commissariat général du plan, 1997] et, par conséquent, développer, pour chacun d'eux, de nouveaux objectifs et de nouveaux critères de performance. A l'heure actuelle, cette dernière conception s'impose chez les stratèges [Calori, 1993], les gestionnaires [Commissariat général du plan, 1997] et les économistes [Porter, 1986]. Le client, l'actionnaire et le salarié, jusque-là écartés du rôle de bénéficiaire de la création de valeur, se sont imposés, ces dernières années, comme parties prenantes indiscutables, leurs positions respectives vis-à-vis de l'organisation, se renforçant à la faveur des bouleversements apparus dans le monde de l'entreprise\*. En conséquence, ceux-ci reprennent, en tant

---

\* La production de masse, qui évoluait, entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et la fin des années 1970, dans un contexte de forte demande, est contrariée, depuis les années 1980, par la saturation

qu'acteurs du processus de création de valeur, une partie du pouvoir jusque-là détenu par les techniciens et les gestionnaires. Le client n'est plus passif. Plus informé et plus exigeant, il bénéficie des effets de l'âpreté de la concurrence entre les entreprises et se soucie davantage de la valeur du produit-service qui lui est proposé. Dans un marché financier transformé (décloisonnement, déréglementation, désintermédiation), l'actionnaire devient plus volage et plus influent. Le salarié, dont l'entreprise cherche à valoriser les compétences, refuse, désormais, d'être confiné dans l'ancienne définition de facteur de production. Mais, par-delà ces acteurs, c'est la collectivité tout entière qui est concernée par le biais de la pression fiscale, des activités induites, de l'équilibre écologique...

La seconde question qui se pose à la création de valeur est celle de sa *répartition*. Celle-ci se fait, notamment, par la politique produit<sup>\*</sup>, la politique de prix et la répartition des marges<sup>†</sup>. La question de la répartition de la valeur créée est une question-clé posée à l'entreprise. Réussir à créer une communauté d'intérêts ou au moins la cohérence des intérêts entre les quatre groupes d'acteurs, est probablement l'un des défis majeurs des entreprises. Pour la communauté scientifique, les différents acteurs ont un statut identique au regard de la répartition. Cependant, chez les praticiens et les dirigeants d'entreprise, les acteurs ne sont qu'en apparence placés sur un pied d'égalité. Et, derrière les déclarations d'intention, c'est l'objectif de rémunération pour le seul actionnaire qui est en fait envisagé. L'actionnaire est devenu le « *juge de paix* » de l'activité de l'entreprise. La *création de valeur pour l'actionnaire* est devenue le nouveau catéchisme des dirigeants d'entreprise, avec ses « *saints* » : Franco Modigliani et Merton Miller [Modigliani, 1958], ses « *évangiles* » : valeur actionnariale, méthode du TSR-TBR<sup>‡</sup>, EVA-MVA<sup>§</sup> et ses « *prophètes* » : cabinets Mc Kinsey, BCG, Stern Stewart<sup>¶</sup>. D'une manière générale, une tendance fâcheuse persiste, au sein des entreprises, à rechercher un indicateur unique pour expliquer, comprendre et piloter un phénomène complexe et multiforme. C'est ce qui explique l'engouement récent des patrons pour ces méthodes. Cependant, la création de valeur est un phénomène de ce type-là et l'appréhender nécessite bien plus que le simple résultat fourni par le calcul d'un ratio. Or, l'activité de création de valeur est motivée. Elle est dirigée vers un destinataire : le client. Il en est la *cause finale*. L'actionnaire et le salarié contribuent à la création de valeur. Ils en sont l'instrument, le moyen, la *cause matérielle*. La valeur est créée grâce à eux. Elle est présente de façon immatérielle dans les potentiels de l'organisation et de ses salariés. Elle est l'objet d'une activité de création rendue possible par les apports en capital et en travail. Autrement dit, on ne peut pas mettre au même niveau le client, l'actionnaire et le salarié. Sur un premier niveau, nous plaçons le client en tant que destinataire de la valeur créée. L'organisation tend

---

croissante des marchés, par le durcissement du jeu concurrentiel et par le phénomène de mondialisation de l'économie.

\* Augmentation de la valeur pour le client ou augmentation des bénéfices à court terme de l'entreprise

† Augmentation des rémunérations et amélioration des conditions de travail ou rémunération du capital sous forme d'auto-financement ou de dividende.

‡ Total Shareholder Return-Total Business Return

§ Economie Value Added-Market Value Added

¶ Schématiquement, selon les méthodes d'analyse de la création de valeur de ces cabinets, la valeur créée par une entreprise correspond à la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût des capitaux engagés.



vers un but : créer de la valeur pour le satisfaire [Montmorillon, 1987]. Nous sommes dans le champ des finalités premières, du projet, de la création de valeur [Héran, 1990]. Sur un second niveau, nous plaçons l'actionnaire et le salarié. La valeur créée par l'organisation est le fruit de leur concours. Nous sommes dans le champ des moyens, de l'activité, de la répartition des bénéfices de la création de valeur.

La création de valeur est donc un *processus finalisé et destiné*. Cependant, la valeur offre de nombreux angles d'approche et ouvre à de nombreuses questions comme celle, également trop souvent éludée, qui concerne la mesure de la valeur. On considère, en effet, comme acquis que la valeur se mesure à l'aide des instruments traditionnels de la comptabilité, confondant valeur et coût, alors que la mesure de valeur nécessite une méthodologie propre.

### **3. Comment mesurer la valeur ? De la mesure des coûts à l'évaluation positive**

L'organisation qui se fixe pour finalité la création de valeur s'oblige, si elle veut la respecter, à transformer conceptuellement et pratiquement sa façon de penser son mode de fonctionnement et son dispositif de mesure ; à nouvelles finalités, nouveau paradigme de gestion, nouveaux critères de mesure et nouvelle méthode d'évaluation.

#### **3.1 Un nouveau paradigme de gestion : du coût à la valeur**

Passer d'une finalité de création de richesse à une finalité de création de valeur impose un changement radical de point de vue, d'une part, sur le choix de l'indicateur privilégié autour duquel s'établit la stratégie de l'organisation et, d'autre part, sur le choix des leviers d'action à manipuler pour atteindre les objectifs de cette nouvelle stratégie. C'est, par conséquent, une nouvelle conception de la performance qui est à envisager.

##### **3.1.1 Coût ou valeur ?**

Si la création de valeur devient le déterminant principal de la stratégie de l'organisation, la performance de celle-ci se mesure à l'aide d'un nouvel indice phare : *la valeur*. Or, le système d'information de gestion des organisations ne permet pas de mesurer la valeur. Il est au contraire destiné à traquer les coûts. Ces deux termes, coût et valeur, sont pourtant indubitablement différents. Le premier est consommé par l'entreprise. Il lui coûte et elle cherche à le réduire. Le second est produit par l'entreprise. Il lui apporte. Elle cherche à l'augmenter. En fait, au-delà d'un simple cadre de calcul de coût, l'organisation a besoin aujourd'hui d'un système de gestion permettant aux décideurs de mener une réflexion sur les modes de fonctionnement de l'organisation c'est-à-dire, d'une part, sur les causes des coûts, bien sûr, mais aussi, et surtout, sur les modalités de création de valeur, d'autre part, afin d'agir dans le sens d'une *performance globale*, ce que les comptabilités traditionnelles ne permettent pas. Outre le problème de limite de mesure (confusion entre valeur et coût), la mesure de la valeur connaît une difficulté propre par rapport à la mesure du coût, celle de la distance temporelle qui éloigne le moment et le lieu de la mesure du coût, du moment et du

lieu de l'estimation de la valeur. Le coût est plus simple à mesurer parce qu'il crée dans l'entreprise, mesuré par elle et qu'il se manifeste dès le début du processus de production du produit-service. La valeur, quant à elle, est générée par l'entreprise, mais, elle se manifeste en dehors d'elle. Elle est estimée par le client [Lorino, 1990].

Plus fondamentalement, nous sommes en présence d'une révolution « *dans la représentation du fonctionnement des organisations* » [Mévellec, 1994]. Cette révolution n'a cependant pas encore affecté le système d'information de gestion des organisations qui continue de se focaliser sur un *substitut* interne à la notion de valeur : le coût. Cette focalisation sur le coût a fait oublier le problème de la valeur dans la construction des systèmes de contrôle et de pilotage [Commissariat général du plan, 1997]. La représentation économique doit se structurer autour du couple coût-valeur : la valeur produite, le coût consommé. Bien que les deux notions soient confondues par le plan comptable français qui indique que : « *(l'accumulation des charges) donne au produit une valeur désignée par le terme de coût* », les deux concepts différenciés apparaissent comme les fils conducteurs d'une nouvelle analyse du système entreprise (où et comment la valeur est-elle créée ? où et pourquoi les coûts sont-ils engendrés ?). Cette distinction normative entre valeur et coût présente un intérêt essentiel, celui de guider l'action.

### 3.1.2 Réduction des coûts ou augmentation de valeur ?

En voulant agir sur la valeur, l'organisation manipule encore trop souvent des leviers d'action propres au coût en entretenant une confusion entre *réduction des coûts* et *augmentation de la valeur*. Économistes et gestionnaires ne contribuent pas à rendre la gestion de la valeur claire et encore moins opérationnelle\*. Si réduction des coûts et accroissement de la valeur sont indissolublement liés, ce n'est pas précisément dans une politique de création de valeur mais, plus globalement, au sein de la *recherche de la performance*. En effet, c'est bien la performance que l'on mesure lorsque l'on additionne les bénéfices des actions menées sur la réduction des coûts et celles qui sont menées sur l'augmentation de valeur. Or, coût et valeur sont différents par nature, et sont donc à différencier dans l'action. D'ailleurs, les sources de valeur doivent encore être identifiées. Elles sont, et c'est une tautologie qu'il faut rappeler, propres à la valeur et c'est une erreur que de croire pouvoir les identifier en regardant du côté du coût. Réduction des coûts et augmentation de la valeur doivent donc faire l'objet d'actions différentes car les indicateurs de performance qu'elles font évoluer sont différents. Le rapport entre coût et valeur n'est d'ailleurs pas univoque localement car certaines actions de réduction de coût peuvent avoir pour conséquence de réduire la valeur ou inversement, certaines actions d'augmentation de la valeur peuvent avoir pour conséquence d'augmenter les coûts. Dans ces cas-là, le coût et la valeur entretiennent le même rapport que le muscle agoniste avec le muscle antagoniste. *A contrario*, des actions de

---

\* Une confusion fréquente existe dans la littérature où « *source de valeur* », « *sources d'avantage concurrentiel* » et « *facteurs-clés de succès* » sont employés comme synonymes. Ainsi, de nombreux auteurs, conscients du besoin que les entreprises contemporaines manifestent de posséder des leviers d'action pour créer et augmenter la valeur parlent de *sources de valeur*. Ils en envisagent généralement deux, dans la lignée des deux sources d'avantage concurrentiel, le coût et la différenciation, exposées par Michael Porter [Porter, 1986].

réduction des coûts peuvent contribuer à augmenter la valeur ou inversement, des actions d'augmentation de la valeur peuvent contribuer à réduire les coûts [Savall, 1991].

Quoi qu'il en soit, les organisations ont une grande expérience du coût et des moyens de le réduire. Elles disposent à cet égard d'une boîte à outils bien fournie. Par contre, l'augmentation de la valeur est un concept qui leur échappe encore. Or, dans la mesure où les entreprises se retrouvent sur un pied d'égalité dans le domaine du coût qu'elles maîtrisent toutes, plus ou moins, « *l'avantage concurrentiel* »\* de demain réside dans la maîtrise de la valeur. C'est ce passage inéluctable d'une logique de réduction des coûts à une logique de création de valeur qui fait dire à Peter Drucker [Drucker, 1989] : « *Hier, il fallait acheter au moindre coût et vendre au plus cher ; désormais il faut ajouter de la valeur* ». Philippe Lorino a mis en lumière l'insuffisance d'une approche en termes de coûts et l'intérêt d'introduire la dualité coût-valeur [Lorino, 1990]. Cela suppose, bien entendu, que l'on définisse ce que l'on entend par valeur.

### 3.2 De *nouveaux critères d'évaluation et une méthodologie nouvelle : l'évaluation positive*

Les questions qui se posent maintenant à l'entreprise sont : *comment créer de la valeur, l'identifier, l'évaluer, la piloter et plus conceptuellement, comment elle se crée*. Cela nécessite une méthodologie adaptée. Dans ce cadre, l'organisation va chercher à influencer cet indicateur « *valeur* » en jouant sur des inducteurs de performance appropriés. Mais *quels inducteurs faut-il privilégier ?* La littérature est encore vierge de réponse à ce sujet. Aussi faut-il commencer par définir les critères à retenir pour choisir tel ou tel inducteur de valeur. Pour nous éclairer à ce sujet, repartons du triptyque organisation-produit-client et traduisons, pour chacune de ces entités, parties prenantes du macro-processus de conception-fabrication-distribution, les éléments de l'équation coût / valeur en un langage adapté. Pour *l'organisation*, la dualité se pose en termes de valeur et de coûts. Elle recherche un optimum entre des coûts retenus acceptables et une valeur créée la plus importante possible. Pour le *produit*, on retient généralement le rapport qualité/prix comme indicateur, le prix étant la contrepartie financière à fournir pour bénéficier des qualités du produit. Le *client*, lui, effectue au moment de l'échange du produit une balance entre les avantages qu'il retire de la jouissance du produit et les inconvénients de tous ordres qu'il y a à posséder et utiliser celui-ci. Équation *valeur/coût*, rapport *qualité/prix*, balance *avantages/inconvénients*, autant d'équations où le premier terme est essentiellement qualitatif et se réfère à des critères multiples, et où le second est fondamentalement quantitatif (physique ou financier) et implique un critère unique. La voie de la création de valeur est donc plus complexe que celle de la réduction des

---

\* Roland CALORI et Tugrul ATAMER [Calori, 1993] définissent un « facteur clé de succès » comme un élément de l'organisation qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou un avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.



coûts. Ses critères sont multiples et de nature qualitative. Quantitative et unicritère ou qualitative et multicritère, nous sommes placés en face de types différents d'évaluation\* :

- *L'évaluation négative* participe de la tradition comptable. On estime la valeur en fonction de sa contrepartie : le coût, le prix ou l'inconvénient. L'évaluation est quantitative et unicritère. L'organisation possède un chiffre, une mesure unique. La méthode a le mérite d'être simple et opérationnelle et l'énorme inconvénient de ne traduire qu'imparfaitement la réalité\*.
- *L'évaluation positive* n'a pas encore sa place dans l'entreprise. Cependant, elle s'attaque directement au problème de la valeur sans passer par un de ses avatars. L'évaluation est qualitative et multicritère. Elle est aussi plus complexe, mais elle a l'avantage de vouloir donner une image fidèle et globale de la réalité\*.

C'est pour éviter l'illusion facile qu'une voie unique peut rendre compte de tout et pour éviter les impasses et les désillusions qui en découlent qu'il faut mettre en place de nouvelles méthodes globales. Le constat d'échec que l'on est contraint de faire lorsqu'on se place dans le cadre de la recherche d'un outil universel d'évaluation des nouvelles situations de gestion et principalement de celles qui mettent en cause le concept de valeur, milite en faveur de l'adoption d'une nouvelle façon d'aborder le problème. Le nouvel environnement de l'entreprise nous incite en effet à accepter une incertitude sur le fait de cerner par des qualificatifs universels la valeur des produits, des potentiels et des activités de l'organisation. Ceci implique l'acceptation de systèmes d'évaluation parallèles, et parfois contradictoires avec ceux qui existent déjà [Hollard, 1990]. Nous avons identifié deux types d'évaluation possibles. La première (évaluation négative) incite à une politique de réduction des coûts bien éloignée des finalités de l'organisation. La seconde (évaluation positive), dont nous défendons la thèse\*, ne souffre pas de telles critiques [Jacot, 1990]. Elle incite au développement d'une politique fondée sur la création de valeur, plus respectueuse des finalités de l'entreprise. Cette affirmation est normative. Nous en faisons notre deuxième postulat (Postulat 2 : La détermination de la valeur nécessite une méthodologie propre : l'évaluation positive). Une fois posée la création de valeur comme finalité de l'organisation, nous cherchons à esquisser à grands traits les éléments majeurs d'un management de la valeur. Nous avons déjà déterminé le profil de la méthodologie à adopter pour cerner la valeur. Il reste, maintenant, à découvrir quel chemin elle suit, dans et en dehors de l'organisation, si l'on veut espérer pouvoir, par la suite, la gérer et la piloter.

---

\* Évaluer, c'est porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose, l'évaluation, l'action d'évaluer, de déterminer la valeur d'une personne ou d'une chose.

† Certaines définitions présentent la valeur comme une appréciation correspondant à son opposé c'est-à-dire à la contre-valeur proposée en échange de cette valeur (le prix) ou à la contre-valeur nécessaire à sa création (le coût). Nous parlons, pour qualifier ces définitions « *d'évaluation négative* » : la valeur est considérée comme un négatif d'elle même, du même type qu'on utilise en photographie.

\* Nous parlons, par contre, « *d'évaluations positives* » pour qualifier celles qui considèrent la valeur de quelque chose comme intrinsèque à cette chose, c'est-à-dire aux propriétés qui la caractérisent (définition ontologique) et en intégrant cette fois la finalité que cette chose poursuit (définition téléologique) ainsi que le sujet qui porte sur elle un jugement de valeur (définition subjective).



#### 4. Comment fonctionne la valeur ? Le processus de création de valeur : d'un homme à un autre

Le processus de création de valeur implique deux *sujets* qui sont l'organisation via ses personnels et le client, ainsi qu'un *objet*, le produit-service. L'organisation, au point de départ du processus, possède des potentiels de valeur à travers la richesse immatérielle des compétences dont elle dispose et qu'elle met en œuvre au sein d'une activité pour fournir un produit-service. Le client, bien que situé au terme du processus, en est l'instigateur. En tant que destinataire du produit-service, il est à l'origine du processus ; il en justifie l'existence. C'est au bout de ce processus qu'il portera, sur le produit-service, un *jugement de valeur*. Il y a là, du point de vue de l'organisation, deux éléments complémentaires. D'un côté, l'organisation doit être capable de réunir des éléments ou des compétences diverses pour livrer au client le produit-service complexe qu'il attend (*potentialités de ses actifs*). De l'autre, elle doit percevoir le plus justement possible ce qui fonde le jugement de valeur du client, ce qui lui permettra d'atteindre au mieux le client spécifique qu'elle cherche à convaincre (*point de vue du client*<sup>†</sup>). L'entreprise ne peut plus se contenter d'un regard sur elle-même : elle doit apprendre à se regarder de l'extérieur.

##### 4.1 L'homme et la valeur : des potentiels au produit

Lorsque l'organisation pose un regard introverti sur son processus de création de valeur, elle dissèque le triptyque organisation-produit-client et centre son intérêt sur ce qui se passe en son sein. Le processus de création de valeur, appréhendé dans les frontières de l'entreprise, peut se représenter sous la forme d'un nouveau triptyque potentiel-activité-produit. L'organisation possède des potentiels dont les plus importants sont immatériels et présents dans les compétences et le savoir-faire de son personnel. C'est à cette source que l'entreprise va puiser la valeur quelle souhaite transmettre sur un marché. Cette valeur est potentielle. Elle est exploitée et mise en œuvre lors d'une activité qui mobilise ces potentiels. Le résultat de cette activité est constitué d'un produit-service qui matérialise la valeur que l'entreprise offre au client. Les potentiels humains constituent donc la source interne, originelle de la valeur. Or, le dispositif de pilotage de l'organisation, tableaux de bord traditionnels et indicateurs permettant d'apprécier l'amélioration continue de la performance, continuent de tendre vers la réduction des coûts et plus particulièrement les coûts du travail : masse salariale et coût unitaire de production. Rien de plus normal lorsque les coûts directs représentaient encore 80% des coûts de production. Mais dispositif complètement aberrant lorsque, comme c'est le cas aujourd'hui, ceux-ci ne dépassent pas 40%. L'univers de la production a changé. Il se fonde dorénavant sur l'intelligence créatrice et la compétence humaine. Le capital humain prend le pas sur le capital physique. La mobilisation de ce potentiel immatériel passe par une reconnaissance pleine et entière de sa

---

\* Philippe Chazelet. Contribution à une évaluation positive des produits, des potentiels et des activités au sein de l'entreprise de production manufacturière : vers un modèle de la valeur. Thèse en cours.

† L'apport du marketing est, ici, indiscutable. On peut également citer, à ce sujet, les développements de la conception à l'écoute du marché et ceux de l'analyse fonctionnelle d'usage.

dimension humaine\*. *Au bout du compte, il n'y a de valeur que dans l'homme* [Veltz, 1994]. C'est à partir de ce constat qu'il faut reconstruire les critères et les modes de gestion, c'est-à-dire explorer le thème global de la création de valeur, absolument essentiel si l'on veut aborder les choses autrement que par les politiques exclusivement restrictives, et montrer ainsi que la création de valeur, ce n'est pas la réduction des coûts ou la diminution pure et simple de la dépense, mais que c'est davantage l'investissement matériel, immatériel, organisationnel et informationnel. On redécouvre l'homme en tant qu'acteur central de la création de valeur. Il devient impossible de laisser les acteurs du terrain enfermés dans un rôle de maillon interchangeable de la chaîne de production. La création de valeur se heurte à une définition inadaptée du rôle de l'homme dans l'entreprise. Jusqu'à présent considéré comme un simple objet de coût comptable, l'homme devient, aujourd'hui, un potentiel à valoriser et un gisement de valeur à libérer. Cela pose de redoutables problèmes de traduction comptable dans un modèle qui n'a jamais prévu d'inscrire au bilan le capital immatériel, ou le capital de savoir-faire des collaborateurs de l'entreprise [Commissariat général du plan, 1997]. L'homme est à la genèse de la valeur, d'une part parce qu'à l'intérieur de l'entreprise il possède, en germe, la valeur à créer, et d'autre part parce qu'il porte, en tant que client, la sentence du jugement de valeur sur le produit-service. Ainsi, la valeur transmise matériellement dans le produit-service par l'organisation au client, passe *d'un homme à un autre homme*.

#### ***4.2 La valeur et l'homme : du produit au client***

L'homme, en tant que concepteur, producteur ou distributeur, valorise, dans la partie amont du processus de création de valeur, par une activité, un produit-service. En tant que client, il est tout à la fois l'instigateur du processus puisque destinataire de la valeur incorporée dans le produit-service qu'il est présumé acquérir et, dans la partie aval du processus, juge de cette même valeur. La question posée à l'organisation et à sa stratégie est de savoir comment réaliser l'adéquation entre ces deux hommes, entre les potentiels de l'un et les désirs de l'autre. Pour y répondre, l'organisation cherchera à distinguer 1- ce qui constitue la valeur de son produit-service aux yeux du client pressenti ; 2- quelle est la valeur des activités qui contribuent à fournir cette valeur aux clients et 3- quels sont les potentiels mobilisables sur ces activités :

- *L'analyse des sources de valeur pour les clients : les produits*. Il s'agit d'identifier les éléments de l'offre qui ont une valeur pour les clients, ou, en d'autres termes, pour lesquels les clients ont des besoins (conscients ou inconscients). Le terme de client recouvre aussi bien les acheteurs (du bien ou du service) que les utilisateurs (directs ou indirects), les distributeurs et les prescripteurs éventuels... La valeur pour un client peut s'exprimer en termes de qualité perçue du produit-service, de délais, de produits et services liés, de prix<sup>+</sup>...

\* Dès lors que la compétence et le savoir-faire deviennent les principaux facteurs de production, le salarié ne peut plus être traité de manière réductrice, archaïque et tronquée.

<sup>f</sup> Les méthodes de marketing de type « conjoint analysis », par exemple, permettent de caractériser la hausse de prix acceptée par le client pour un apport de valeur/service supplémentaire.

- *L'analyse de la chaîne de valeur : les activités.* C'est un cadre de référence, popularisé par Michael Porter [Porter, 1986], décomposant les différentes étapes du macroprocessus de conception-fabrication-distribution, de la production des matières premières essentielles, s'il s'agit d'un bien matériel, ou de la conception du produit ou du service à la consommation finale de ce produit ou de ce service. Une méthode plus fine, comme celle qui est employée pour le passage à une gestion par activités, consiste à décomposer l'organisation en processus majeurs et chacun de ces processus en activités. Ces méthodes visent à proposer une cartographie de la chaîne verticale de l'offre ou de l'organisation, afin de faciliter la réflexion du stratège sur les activités-clés au sens du marché ou du métier. Le rapprochement de l'analyse des sources de valeur pour les clients et de l'analyse de la chaîne de valeur met en évidence les liens entre les deux.
- *L'analyse des composantes de la création de valeur : les potentiels.* Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel, d'une valeur différentielle : l'innovation de produits, l'innovation de procédé, la motivation du personnel, les effets d'apprentissage, la relation client... pour ne citer que les principaux. Mais, derrière tel ou tel avantage concurrentiel, ce sont les potentiels et surtout les potentiels humains de l'organisation qui sont à la racine de la création de valeur. Leur visibilité doit être assurée si on veut pouvoir la mettre en relation avec les activités-clés choisies en fonction des critères de valeur perçus par le client.

L'homme, présent à l'origine et au terme du processus de création de valeur, est au cœur de la réalité de l'organisation et au centre de notre problématique. Nous en faisons un postulat à l'instar de François Perroux [Perroux, 1970] et de ses disciples [Savall, 1978] (Postulat 3 : L'homme est au cœur de la réalité de création de valeur).

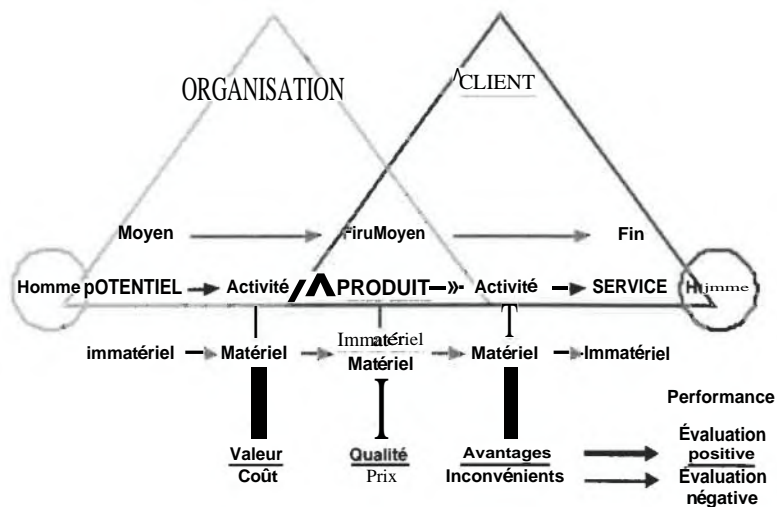


Figure 1 : Le processus de création de valeur

La figure 1 schématisant le processus de création de valeur synthétise les éléments de réflexion que nous venons d'apporter sur la question de la création de valeur et notamment les triptyques qui servent de référence structurelle (triptyque organisation-produit-client et triptyque potentiel-activité-produit) et les dualités qui mettent en exergue les questions fondamentales (dualité matériel/immatériel, fin/moyen, valeur/coût, qualité/prix, avantages/inconvénients, évaluation positive/évaluation négative).

## 5. Conclusion

Les fondements préalables d'une théorie de la valeur manquent toujours. Nos trois postulats constituent quelques repères sur lesquels on peut faire reposer un *modus vivendi* sur la valeur :

- L'organisation a pour finalité la création de valeur ;
- la détermination de la valeur nécessite une méthodologie propre (l'évaluation positive) ;
- l'homme est au cœur de la réalité de création de valeur.

## 6. Bibliographie

- CALORI (Roland) et ATAMER (Tugrul). Diagnostic et décisions stratégiques. Paris : Dunod, 1993. 716 p.
- CHAZELET (Philippe) et al. La dualité technico-sociale des produits industriels et ses implications. Communication aux journées du GRP, Cadran, 16-17 octobre 1997. 20 p.
- DRUCKER (Peter). Les nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir. Paris : Inter-Éditions, 1989. 319 p.
- Entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage/COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. Paris : Économica, 1997. 256 p.
- HÉRAN (Frédéric). « Outils de gestion et modes d'organisation », p. 235-50 in : Gestion Industrielle et Mesure Économique : approches et applications nouvelles/Ecosip. Paris : Économica, 1990. 425 p.
- HOLLARD (Michel). « Outils de gestion et environnement macro-économique », p. 31-40 in : Gestion Industrielle et Mesure Économique : approches et applications nouvelles/Ecosip. Paris : Économica, 1990. 425 p.
- JACOT (Jacques-Henri). « À propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production », p. 61-70 in : Gestion Industrielle et Mesure Économique : approches et applications nouvelles/Ecosip. Paris : Économica, 1990. 425 p.
- Limites à la compétitivité : vers un nouveau contrat mondial/sous la direction de Ricardo PETRELLA. Paris : La Découverte, 1995. 225 p.
- LORINO (Philippe). « Le projet Cost Management System du CAM-I et ses fondements », p. 151-68 in : Gestion Industrielle et Mesure Économique : approches et applications nouvelles/Ecosip. Paris : Économica, 1990. 425 p.



- MÉVELLEC Pierre. « Coûts à base d'activités, un succès construit sur un malentendu ». Revue Française de gestion, (97), janvier-février 1994, p. 20-29.
- MODIGLIANI (Franco) et MILLER (Merton).- « The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment ». American Economic Review, (48), 1958, p. 261-97.
- MONTMORILLON (Bernard de).- « Les apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion », p. 129-49 in : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise/sous la direction de Gérard Charreaux et al. Paris : Économica, 1987. 151 p.
- PERROUX (François). « Les conceptualisations implicites normatives et les limites de la modélisation en économie ». Économies et sociétés, IV (12), 1970, p. 2255-307.
- PORTER (Mickaël). L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris : InterÉditions, 1986. 647 p.
- SAVALL (Henri) et ZARDET (Véronique). Maîtriser les coûts et les performances cachées : le contrat d'activité périodiquement négociable. Paris : Économica, 1991. 351 p.
- SAVALL (Henri). « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain : propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain ». Économie appliquée, XXXI (3-4), 1978, p. 561-93.
- SMITH (Adam). Inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations. London, 1776.
- VELTZ (Pierre) et ZARIFIAN (Philippe). « Travail collectif et modèles d'organisation de la production ». Le travail humain, 57(3), 1994, p. 239-49.