



# **L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction**

**Christophe SCHMITT**

Maître de Conférences

Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs  
Institut National Polytechnique de Lorraine  
8, rue Bastien Lepage - 54010 Nancy Cedex  
E-mail : Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

**Mohamed BAYAD**

Professeur des Universités

Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs  
Institut National Polytechnique de Lorraine  
8, rue Bastien Lepage - 54010 Nancy Cedex  
E-mail : Mohamed.Bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

## **Résumé**

Dans un contexte qui se caractérise par sa complexité, la valeur des produits et des services provient-elle, comme l'ont souvent suggéré les auteurs dans le domaine, du client ou au contraire de l'entreprise ? Ne serait-elle pas plutôt issue d'une confrontation entre ces deux approches ? A l'heure où les entreprises doivent relever le défi de la valeur pour assurer leur pérennité, il a nous semblé pertinent de nous pencher sur cette notion afin d'interroger les approches conceptuelles retenues traditionnellement sur ce thème. Les nombreux sens de la notion de valeur laissent envisager une pluralité de regards. Bien que cette pluralité de regards soit une richesse, les différentes approches de la valeur souffrent sur certains points de l'absence d'un cadre fédérateur rendant difficile le rapprochement entre ces différents sens. Dans une perspective scientifique, un de l'objectif de notre contribution est d'éclairer, par rapport aux paradigmes et aux hypothèses sous-jacentes, les différentes approches de la notion de valeur. De façon synthétique, la grande majorité des auteurs qui se sont exprimés sur le domaine ont recours à deux modèles de la valeur : le premier renvoie à des approches endogènes de la valeur et le second à des approches exogènes. A partir des limites de ces différentes approches, nous envisageons la valeur à partir d'un cadre dialectique. L'utilisation de la dialectique pour aborder la valeur, nécessite d'introduire une notion au carrefour des aspects stratégiques et opérationnels et souvent négligées en gestion : la notion de conception. La contribution se termine par la proposition d'un modèle prenant en compte les aspects dialectiques de la valeur et par la mise en évidence des défis liés à cette approche.

## **Mots-clés**

Valeur, dialectique, vision stratégique, conception



# L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction

## 1. INTRODUCTION

Dans un contexte qui se caractérise par sa complexité, la valeur des produits et des services provient-elle, comme l'on souvent suggéré les auteurs dans le domaine, du client ou au contraire de l'entreprise ? Ne serait-elle pas plutôt issue d'une confrontation entre ces deux approches ? A l'heure où les entreprises doivent relever le défi de la valeur pour assurer leur pérennité, il a nous semblé pertinent de nous pencher sur cette notion afin d'interroger les approches conceptuelles retenues traditionnellement sur ce thème. De plus, si on se limite à la notion de valeur des produits et des services, bien qu'elle soit au cœur du discours et des actions des praticiens de l'entreprise (Malo, 1999), force est de constater que ce "thème de la valeur ne semble pas faire l'objet d'une réflexion fondamentale en sciences de gestion" (Bréchet et Desreumaux, 1998b).

Dans cette perspective, l'objectif de cet article est double. Tout d'abord, il s'agit de contribuer, du point de vue de la gestion, à la notion de valeur-produit en apportant un éclairage nouveau aux différentes contributions des économistes et des gestionnaires dans le domaine. Ensuite, il s'agit de proposer une modélisation du mécanisme de détermination de la valeur afin de fournir des clés de compréhension par rapport à des voies d'action possible. Ainsi, la capacité des entreprises à relever les défis de la valeur dépend essentiellement de l'interprétation donnée à cette notion.

Dans ces conditions, la question centrale à laquelle nous nous proposons de répondre est la suivante : **"Comment se détermine la valeur des produits et des services ?"**. Pour répondre à cette question, nous montrerons que les approches traditionnelles de la valeur, bien que dominantes, sont limitées et qu'il est nécessaire de proposer un cadre de réflexion approprié par rapport à la réalité du terrain. Nous proposons de retenir un cadre basé sur dialectique pour aborder la notion de valeur. L'introduction de la dialectique dans notre travail de recherche est à envisager dans une perspective heuristique, "dans la mesure où elle permet de découvrir des phénomènes complexes et imbriqués" (Louart, 1999). Par rapport à cette question, nous formulons l'hypothèse que les approches traditionnelles de la valeur produit se sont construites autour de la dualité entre entreprise et client, ou dit autrement entre réalisation (au sein de l'entreprise) et valorisation (auprès des clients). Dans ces différentes approches, les éléments liés à la conception ont été souvent négligés (de Terssac, 1996), alors



que les situations que rencontrent les acteurs de l'entreprise "ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits" (Martinet, 2000). Etant donné que la conception est au carrefour des aspects stratégiques et des aspects plus opérationnels, elle intervient directement dans le processus de détermination de la valeur<sup>1</sup>. Il nous appartient alors d'approfondir ce triptyque (conception-réalisation-valorisation) et d'en expliciter les relations qui le composent. Le présent article s'articule en deux parties. A partir d'une grille de lecture basée sur la relation entreprise-client (ou réalisation-valorisation), nous montrerons, dans une première partie, que cette relation est envisagée dans la littérature de façon disjonctive renvoyant aux aspects endogènes (§11) et exogènes (§12) de la valeur. La seconde partie s'attache à dépasser l'approche duale de la valeur (Desreumaux et Bréchet, 1998) pour proposer une approche dialectique. A partir des limites des différentes approches recensées, nous proposons un cadre conceptuel permettant d'envisager la notion de valeur de façon dialectique en introduisant la notion de conception. Enfin, nous finissons l'article en présentant les principaux défis auxquels les acteurs de l'entreprise doivent faire face lorsqu'ils s'inscrivent dans une perspective dialectique de la valeur. La capacité à relever ces défis est un des éléments clés pour la compétitivité future des entreprises.

## **2. LES FONDEMENTS DE LA VALEUR-PRODUIT : UN DEBAT CONTROVERSE**

Le sens initié par les Sciences Economiques à la notion de valeur-produit semble être à l'origine de nombreux développements actuels en gestion (Bréchet et Desreumaux, 1998a). Comme le soulignent ces auteurs, "le problème de la détermination de la valeur des biens pourrait fort bien constituer le fil conducteur d'une histoire de la pensée économique".

Les approches économistes et gestionnaires de la valeur ont en commun la recherche des éléments qui déterminent la valeur à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Bien que les chercheurs et notamment les économistes reconnaissent l'aspect lié et irréductible de la valeur (Mouchot, 1994), il n'en demeure pas moins que la notion de valeur a souvent été abordée de façon disjonctive. Elle est toujours présentée dans sa dualité, le primat de l'endogène (l'offre) ou de l'exogène (demande). Quelle que soit l'appellation retenue, nous montrerons que les différentes acceptations de la valeur peuvent se résumer autour de deux approches (figure 1) :

- l'approche endogène (§11) qui reprend la valeur d'échange des économistes et la valeur construite des gestionnaires ;
- et la valeur exogène (§12) qui rassemble la valeur d'usage et la valeur donnée.

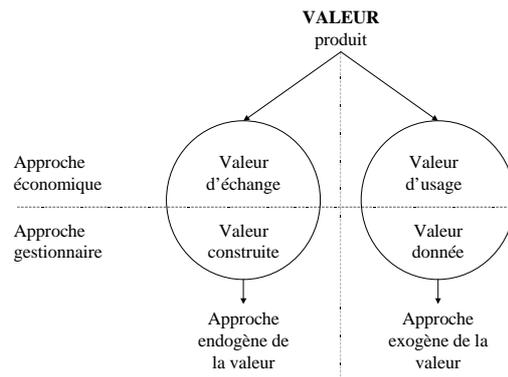


Figure 1.-Décomposition de la notion de valeur dans les discours des économistes et des gestionnaires

Dans cette perspective, l'objectif de cette partie est donc de souligner qu'il existe deux langages en liaison avec la notion de valeur produit/service, servant à exprimer deux images du monde très différentes. Cette polarité qui revêt plus souvent la forme d'un schisme que d'une complémentarité a largement contribué à façonner non seulement les différentes théories dans le domaine mais aussi les actions menées sur le terrain.

## 2.1. VALEUR D'ÉCHANGE CHEZ LES ÉCONOMISTES ET VALEUR CONSTRUITE CHEZ LES GESTIONNAIRES : UNE APPROCHE ENDOGÈNE DE LA VALEUR

### 2.1.1. L'entreprise introvertie ou l'explication de la valeur par l'interne

La valeur endogène trouve ses origines dans la valeur travail développée par les économistes classiques tels que A. Smith, Ricardo ou encore K. Marx. Les économistes s'accordent à dire que l'élément le plus important dans l'échange, c'est l'objectivité des critères qui permet aux co-échangistes de s'entendre sur le prix relatif. De façon générale, les économistes partent de l'affirmation suivante : "la valeur d'un bien est égale (ou proportionnelle) à la quantité de travail qui est nécessaire pour le produire"<sup>ii</sup> (Perrin, 2001). Ainsi, l'élément central de la réflexion initiée par les économistes et reprise par les gestionnaires, sous l'appellation valeur construite, repose sur le fait que la valeur est exprimée principalement par le coût de production. Cette approche de la notion de valeur est à l'origine du développement de la rationalisation de l'organisation de l'entreprise autour de la production. Ainsi, l'approche gestionnaire de la valeur s'inscrit dans un cadre d'optimisation des ressources par rapport à leur coût lors de la production. Comme le souligne Lorino (1991), "l'efficacité économique de



la firme réside dans son aptitude à fournir un maximum de valeur en consommant un minimum de ressources, c'est-à-dire son aptitude à maximiser  $(V-C)^{iiii}$ . Dans cette perspective, le développement de la plupart des démarches et des outils a été fait avec la volonté de circonscrire au mieux les coûts de l'entreprise. Tout est fait comme si la maximisation de la relation entre  $V$  et  $C$  dépendait uniquement de  $C$ . Au final, les limites des approches traditionnelles de la valeur se résument principalement autour du point suivant : ces approches sont davantage issues d'une culture de coût que d'une culture de la valeur à proprement dit (Bouquin, 2001).

### **2.1.2. Caractérisation de la valeur endogène**

Les fondements de l'approche économiste et gestionnaire de la valeur endogène sont basés sur un postulat, la demande est supérieure à l'offre, et une hypothèse, l'entreprise est une organisation rationnelle et objective. Le marché est avant tout un marché d'offreurs. Cette dualité, dans l'approche classique de la valeur, se fait au profit de l'entreprise. Le point de vue de la production domine sur celui de la demande.

L'acceptation de ce postulat suppose ou implique la loi des débouchés, où selon J. B. Say, l'offre crée sa propre demande. Dans cette perspective, le marché et les clients ne sont pas une préoccupation forte pour l'entreprise qui peut concentrer ses efforts sur son activité de production. On parlera d'entreprise fermée, introvertie par opposition à la notion d'entreprise ouverte.

De plus, ces approches de la valeur s'appuient sur une hypothèse de rationalité et d'objectivité. L'entreprise cherche à optimiser ses ressources, humaines et/ou matérielles par l'intermédiaire notamment d'économies d'échelle<sup>iv</sup>. S'inscrire dans cette hypothèse suppose donc que les dirigeants disposent d'une information parfaite, notamment concernant l'état du marché (quantité, prix, ...). Les anticipations sont considérées comme rationnelles et se font toute chose égale par ailleurs. Les planifications qui en découlent sont donc le résultat de la connaissance d'un côté du marché et de l'autre des techniques de production. Bien que certains travaux néo-classiques, tels que Von Mises, Von Hayek, ont essayé de dépasser ces simples négations, l'objectif était avant tout de réduire les éléments d'incertitude, de hasard ou encore de désordre. Même les travaux de Simon sur la rationalité limitée, bien qu'ils permettent une approche plus "réaliste", ne favorisent pas la remise en cause du cadre dominant. L'image qui est souvent donnée à ce type d'organisation est la machine (Morgan 1989) où la régulation se fait généralement par les coûts et particulièrement par la quantité de travail, c'est-à-dire le



volume de main-d'œuvre afin d'atteindre un optimum (Lorino, 1997). On voit donc apparaître l'importance du principe de la recherche d'un équilibre stable<sup>v</sup>.

En résumé, la valeur est issue du seul point de vue de la production dans la mesure où la valeur est produite au fil du processus de production. Elle se définit à partir d'un référentiel (quantité de travail, coûts directement ou indirectement liés à la production du bien) et se caractérise donc par une approche objective (la mesure de la quantité de travail, des coûts indépendamment de l'usage du produit ou du service). Cette approche correspond avant tout à une approche universelle de la valeur.

## **2.2. VALEUR D'USAGE CHEZ LES ECONOMISTES ET VALEUR DONNEE CHEZ LES GESTIONNAIRES : UNE APPROCHE EXOGENE DE LA VALEUR**

### **2.2.1. L'entreprise extravertie ou l'explication de la valeur par l'externe**

En réponse aux limites des approches "internalistes", les économistes puis les gestionnaires ont développé des approches plus orientées vers la demande. Ces approches peuvent se définir autour du vocable valeur exogène. Rejetant l'objectivité des réflexions précédentes (Mouchot, 1994), le courant dit marginaliste, autour notamment de Walras, de Pareto, de Jevons, "assoit l'idée que la valeur est une valeur d'utilité/rareté qui apparaît dans l'échange, au regard de ce que valorisent les individus eux-mêmes, arbitrant entre le plaisir [obtenu] et la peine [évitée par l'usage de ce bien]" (Bréchet et Desreumaux, 1998a). Il s'appuie sur la théorie sensualiste de Condillac qui s'énonce de la façon suivante : une chose n'a pas de valeur parce qu'elle coûte, mais elle coûte parce qu'elle a de la valeur. Le paradigme néo-classique insiste sur l'importance de l'échange et sur le rôle prépondérant de la demande face aux propositions de l'offre, c'est-à-dire la satisfaction que procure l'usage du bien. La régulation du marché se fait alors à travers le prix. Reprenant le rôle prépondérant de la demande par rapport à l'offre, les gestionnaires de leur côté étudient la notion de valeur par l'intermédiaire du comportement du consommateur. Ces différentes approches ont pour conséquence d'aborder la notion de valeur non plus de façon absolue mais de façon relative. Le marché fait irruption au sein de l'entreprise. Le besoin des clients est exprimé sous la forme de fonctions. Cette conception de la valeur tient compte du fait que c'est le client qui est demandeur, utilisateur, évaluateur de valeur (Fassio, 1998). Ainsi, les méthodologies et les outils développés à partir de cette conception de la notion de valeur donnent au client une place centrale dans le processus de création de valeur : en amont, par l'intermédiaire de l'expression de ses besoins et en aval comme utilisateur du produit.



La valeur est donc vue comme "le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, ..." (Lorino, 1997).

### **2.2.2. Caractérisation de la valeur exogène**

Les fondements de l'approche économiste et gestionnaire de la valeur exogène sont basés sur un postulat, l'offre est supérieure à la demande, et une hypothèse, l'entreprise est une organisation contingente, on parlera de l'hétéronomie de l'entreprise.

Partir du postulat que le marché est avant tout un marché de demandeurs implique une dualité inverse de celle de la valeur endogène. Cette dualité, dans cette approche de la valeur, se fait au profit de la demande. Le point de vue de la demande domine sur celui de la production.

La valeur telle qu'elle a été abordée précédemment peut être considérée comme une donnée pour l'entreprise, "ce qui revient à poser les processus de valorisation comme extérieurs à l'entreprise et s'imposant à elle" (Bréchet et Desreumaux, 1998a). Dans ce contexte, la notion de valeur se veut contingente à l'entreprise, dans la mesure où le processus de création de valeur est contraint par l'environnement. On retrouve ici les idées fondatrices du marketing développées par Kotler (1997). En d'autres termes, l'entreprise n'a pas de raison d'être en dehors des clients et donc du marché<sup>vi</sup>.

A partir du moment où la valeur est considérée comme une donnée pour l'entreprise, il apparaît que la société exerce un contrôle social sur l'entreprise. Ce contrôle se fait à un triple niveau :

- sur ce qu'elle produit ;
- sur la façon dont elle le fait ;
- sur son devenir.

Cette acceptation du développement de la notion de valeur oublie que les acteurs au sein de l'organisation ont toujours des choix possibles. De façon synthétique, il apparaît que "les organisations ont été longtemps analysées comme des réponses à des contraintes objectives venant de l'extérieur. Leur problème, dans cette optique, est d'abord un problème d'adaptation à cet environnement conçu comme une donnée non modifiable" (Bernoux, 1990). Les décisions et les actions liées au processus de création de valeur se présentent comme des réponses dictées par des contraintes économiques et techniques. La valeur apparaît le plus souvent comme un résultat.



Il convient donc de réfuter le schéma stimulus → réponse qui selon les behavioristes caractérise les relations entre entreprise et environnement. Comme le précisent Crozier et Friedberg (1977), l'organisation et l'environnement sont l'un et l'autre largement autonomes. Ainsi, les limites liées à un environnement contraignant sont nombreuses et bien connues. Selon Bréchet et Desreumaux (1998a) :

- les entreprises ne doivent pas être envisagées comme des systèmes qui ne sont pas capables d'interprétation par rapport à des événements perçus. L'environnement est un élément de construction des acteurs de l'entreprise ;
- les acteurs ne s'inscrivent pas dans une relation besoin-contrainte. Ils sont capables d'innover, de créer de nouveaux comportements ;
- invoquer le marché revient à donner une place importante aux régulations ex-post, négligeant les capacités d'innovation et d'apprentissage des acteurs.

Globalement la théorie de la valeur offre, à la lumière des postulats et des hypothèses retenus, un visage de dualité inconciliable. En effet, longtemps dans la littérature, valeur d'échange et valeur d'usage, valeur construite et valeur donnée se sont opposées. Comme le souligne Perrin (2001) "une des difficultés les plus importantes que les théories de la valeur en économie [et en gestion] ont rencontrées est d'intégrer dans leur démarche les deux aspects de la valeur". Les différentes approches de la valeur, comme le souligne Mouchot (1994), ne seront jamais que des explications partielles de la notion de valeur. Il n'existe pas de relations dans les approches traditionnelles de la valeur entre valeur endogène et valeur exogène. Si les schémas de la valeur endogène et exogène sont critiquables sur le plan théorique et limités pour comprendre des phénomènes empiriques, il faut chercher d'autres voies de compréhension de la notion de valeur. C'est l'objet de la deuxième partie de cet article.

### **3. POUR UNE APPROCHE DIALECTIQUE DE LA VALEUR**

Par rapport à cette séparation théorique entre valeur exogène et valeur endogène, certains auteurs ont proposé des perspectives alternatives (§21). Bien qu'intéressantes, ces différentes perspectives n'en demeurent pas moins limitées sur certains points. Ainsi, dans un deuxième temps (§22), à partir des différentes remarques formulées, nous proposons d'envisager la valeur à partir d'un cadre conceptuel basé sur la dialectique. Nous montrerons que la notion de conception joue un rôle important dans la détermination de la valeur. Enfin, nous insistons sur les nouveaux défis que cela implique (§23).

### 3.1. ESQUISSE D'UN RAPPROCHEMENT ENTRE VALEUR ENDOGENE ET VALEUR EXOGENE

Si la séparation entre les approches externaliste et internaliste de la valeur n'est plus tenable, car réductrices pour rendre compte des relations entre entreprises et clients, il est nécessaire de chercher d'autres voies de compréhension. Les travaux allant dans ce sens s'appuient encore une fois sur des contributions d'économistes et de gestionnaires permettant de dépasser les approches classiques de la valeur. La première possibilité consiste à juxtaposer les deux modèles (§211) alors que la deuxième cherche plutôt à considérer la contribution de l'entreprise au processus de création de valeur comme un tout insécable (§212). Ces deux orientations permettent de progresser dans la compréhension de la notion de valeur mais restent quand même limitées sur certains points (§213).

#### 3.1.1. Les apports issus des économistes : la juxtaposition des modèles

Quelques auteurs ont essayé, notamment en économie, de dépasser cette dichotomie. Citons notamment les travaux de JB Say (Traité d'économie politique) et de A Marshall (The principles of economics). Le premier considère que "la valeur de chaque chose est le résultat de l'évolution contradictoire entre celui qui en a besoin et celui qui l'a produite" (Perrin, 2001). Le second envisage de façon schématique la valeur comme les deux lames d'une paire de ciseaux, d'un côté la demande reflète la satisfaction procurée aux consommateurs ; de l'autre les choix du producteur, notamment en matière de coûts de production. A. Marshall de rajouter "Il serait tout aussi déraisonnable de discuter sur le point de savoir si c'est la lame supérieure ou la lame inférieure d'une paire de ciseaux qui coupe un morceau de papier que de se demander si la valeur est déterminée par l'utilité ou par le coût de production"<sup>vii</sup>.

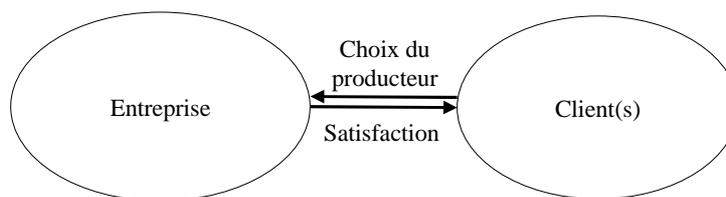


Figure 2. La valeur : juxtaposition entre les modèles internaliste et externaliste

Il est facile d'illustrer nos propos en prenant un exemple de destruction de valeur. Le cas de l'entreprise B est tout à fait significatif de la difficulté d'envisager l'entreprise uniquement comme un lieu de juxtaposition de service au risque d'engendrer des situations paradoxales (Schmitt, Julien et Lachance, 2002) :



L'entreprise B. est une entreprise de près de 50 employés dans le domaine de la confiserie en France. Plusieurs fois dans l'année, le responsable des ventes accepte des commandes de clients alors que la capacité de production est considérée, du point de vue du reste du personnel de l'entreprise, et notamment du responsable de production, à son maximum. Devant l'afflux de la demande, l'entreprise essaie de trouver des solutions pour honorer ces contrats. Généralement, elle s'organise en adaptant son volume de main d'œuvre. Soit elle fait appel à l'agence d'intérim avec laquelle elle a l'habitude de travailler, soit elle utilise son propre réseau de recrutement, telles des personnes qu'elle utilise souvent lors de pénuries de main-d'œuvre (absence du personnel pour maladie, congés payés, formation, ...), soit elle utilise les deux solutions. Mais les résultats sont souvent loin d'atteindre les objectifs fixés. En effet, l'entreprise constate souvent dans ces situations, une baisse de la qualité et un manque d'homogénéisation des produits, une augmentation du temps du processus de fabrication. Pour pallier ces problèmes, l'entreprise essaie d'employer les mêmes personnes pour éviter les charges financières et temporelles liées à la formation. En agissant ainsi, elle propose « *toujours plus de la même chose* » (Watzlawick, 1988) et ne fait que limiter les conséquences du phénomène d'apprentissage lié notamment au mode opératoire.

Les travaux de JB Say et d'A Marshall ont pour objectif de contribuer à la théorie de la valeur à partir du rapprochement entre le point de vue de la production et le point de vue de la demande. Ils ont le mérite non seulement de rééquilibrer la relation entre entreprise et client, mais aussi de considérer les approches exogène et endogène comme faisant partie d'une même réalité. De façon générique, la valeur se définit comme la qualité d'un produit (ou d'un service) fondée sur son utilité à satisfaire un besoin (valeur d'usage) et sur les rapports de l'offre à la demande (valeur d'échange).

### **3.1.2. Les apports issus des questionnaires : la confrontation entre performance et jugement**

En ce qui concerne le domaine de la gestion, des auteurs comme Bréchet et Desreumaux (1998a), préconisent dans ce rapprochement en soulignant le fait que "le débat sur la valeur donnée/valeur construite renvoie à celui des rapports entre entreprise et l'environnement" et où l'un n'existe pas sans l'autre et inversement. D'autres auteurs comme Lorino (1991) notamment souligne le fait "qu'il faut gérer, non pas seulement les coûts, mais aussi la valeur. [...] Tout contrôle de gestion qui se contente de piloter le coût sans s'intéresser à la valeur est unijambiste"<sup>viii</sup>. Valeur et coût participent à la même réalité économique. La valeur est établie sur le marché par l'appréciation du client et donc par son jugement, le coût quant à lui,

participe à la définition de la valeur sous la dénomination de performance<sup>ix</sup>. La participation de l'entreprise à la valeur se traduit entre autres par les fonctionnalités du produit, sa disponibilité, la qualité, les prestations associées, ... La gestion de la valeur au niveau de l'entreprise se fait donc par l'intermédiaire de ce que l'entreprise va être en mesure de proposer au marché. L'entreprise est vue comme une chaîne d'activités ou d'opérations, chacune de celle-ci contribuant à la valeur du produit ou du service que l'entreprise commercialise. Les différentes activités de l'entreprise sont intégrées et participent à la définition de la valeur. Sur ces différents points, cela renvoie à la notion de chaîne de valeur développée par Porter (1986) et à la notion de processus<sup>x</sup> (Lorino et Tarondeau, 1998).

Dans cette perspective, il n'est pas possible d'imputer à telle ou telle activité de l'entreprise à une contribution chiffrable par rapport à la valeur du produit (Lorino, 1991, Bouquin, 2001).

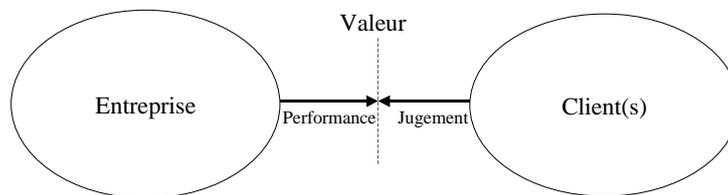


Figure 3. La valeur : entre performance de l'entreprise et jugement du client

Les questionnaires en utilisant les deux modèles, internaliste et externaliste, participent au débat sur la notion de valeur de deux façons complémentaires :

- en permettant d'envisager la valeur comme une confrontation entre la performance et le jugement des clients,
- en considérant que l'entreprise peut gérer la valeur et pas seulement au niveau de la production.

### 3.1.3. Les limites de ces approches

Bien que permettant de dépasser les approches traditionnelles de la notion de valeur, ces contributions restent limitées sur un certain nombre de points par rapport à la complexité de la réalité vécue en entreprise. Le fait que les différentes approches se limitent à la relation endogène/exogène a des incidences non négligeables sur la notion de valeur. Ces incidences se caractérisent de la façon suivante :

- les deux modèles se bornent à présenter la valeur comme un résultat. Du côté du client, il s'agit du résultat issu du jugement porté par les clients. Du côté de l'entreprise, il s'agit du résultat provenant du choix de réaliser tel ou tel produit ou service. Les attentes des clients



ainsi que la perception du marché par les responsables d'entreprise sont négligées dans les modèles de la valeur. Une approche moderne de la valeur ne peut plus se limiter uniquement à l'aspect résultat, mais doit aussi tenir compte du processus et de sa conception. Cela induit d'intégrer la liberté de choix et les décisions prises notamment par les responsables d'entreprise. En effet, le client s'exprime par rapport à ce qui lui est proposé en terme de produit ou de service en fonction de besoins exprimés ou non ;

- la valeur est souvent envisagée de façon statique. Cela revient à dire que le jugement des clients et la performance de l'entreprise sont stables dans le temps. Dans cette perspective, l'évolution de la valeur est synonyme de déviation par rapport à la référence. Pendant longtemps, la valeur s'est articulée en référence à ce qui restait stable. La valeur s'inscrit donc dans un processus de réification.
- les deux modèles ne rompent pas avec le cadre dominant. Ils ne proposent pas de sortir de la relation limitative endogène versus exogène. La valeur trouve toujours ses origines à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Comprendre et appréhender la notion de valeur nécessite de proposer un regard différent, permettant le dépassement la simple intégration de la valeur exogène et de la valeur endogène. L'incapacité des approches de la valeur à proposer une théorie qui permettrait de dépasser le cadre dominant repose essentiellement sur "une hypothèse implicite de séparation entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise" (Avenier, 1993). Cette hypothèse n'est que "pur sophisme car l'exogène d'un système étroit est forcément l'endogène d'un système plus large" (Forsé, 1989). Cette hypothèse devenant de plus en plus difficile à soutenir, il est nécessaire de concevoir différemment la notion de valeur.

Longtemps dominé par les approches externaliste et internaliste, le débat sur la notion de valeur évolue donc pour se porter sur un autre terrain : le terrain paradigmatique. Il convient donc de dépasser cette dualité dominante mais insuffisante et de s'inspirer de réflexions qui permettent d'envisager la notion de valeur comme un construit social qui se forme et se transforme dans des processus dialectiques (Bouchikhi, 1990 et Bayad et Delobel, 1997).

### **3.2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA VALEUR DIALECTIQUE**

#### **3.2.1. Les fondements d'un cadre conceptuel dialectique**

Plutôt que de considérer la détermination de la valeur comme étant issue de la production (introversion) et/ou comme étant issue de la demande (extraversion), nous proposons de considérer la valeur comme un construit social contingent ou dit autrement comme une co-



construction<sup>xi</sup>. Il est donc nécessaire de s'affranchir de l'opposition manichéenne de la valeur entre l'extérieur et l'intérieur. Un certain nombre de travaux, qui n'ont pas forcément pour objet les organisations, ont mis en évidence l'importance d'une approche dialectique pour aborder des situations qui se caractérisent par leur ambivalence. L'affranchissement de ces oppositions trouve ses racines dans des travaux aussi variés que ceux d'E. Morin sur l'ordre et le désordre, de J. Piaget sur la connaissance innée ou non, ou encore d'A. Giddens sur la relation entre sujet individuel et objet sociétal. Bien que ces différents auteurs soient souvent étrangers au monde de l'entreprise, leurs travaux n'en sont pas moins intéressants du point de vue des concepts mobilisés par rapport à la problématique de la détermination de la valeur. Ces différents travaux ont pour point de départ le dépassement des approches duales des phénomènes étudiés. Que ce soit le dualisme ordre-désordre chez Morin (1977), sujet-milieu chez Piaget (1968) ou encore individu-structure chez Giddens (1987), ces différents auteurs ont tous pour objectif de réfuter la simple relation duale et intégrative pour proposer "de considérer les deux pôles comme les deux pôles solidaires d'une même dualité dialectique" (Bouchikhi, 1990). L'objectif n'est pas d'inverser la hiérarchie des pôles dominants mais plutôt de les déhiérarchiser. Rapporté à notre problématique de la valeur, cela signifie qu'il est possible de dépasser le point de vue de la production (valeur endogène) et le point de vue de la demande (valeur exogène). Dans cette perspective, l'approche dialectique retenue amène à décliner trois principes essentiels :

- le principe de construit social contingent ou de co-construction. Les structures ainsi envisagées sont non seulement des construits sociaux mais elles doivent aussi être considérées comme contingentes. En effet, il ne faut pas, "sous prétexte de rejeter l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure, tomber dans l'autre extrême, qui consisterait à penser que la réalité est construite collectivement avec une coordination complète entre les acteurs. Pour un acteur ou groupe d'acteur donnés, la réalité est intermédiaire" (David, 1999). Ainsi, les éléments qui déterminent la valeur seraient à trouver entre la valeur construite et la valeur donnée (Bréchet et Desreumaux, 1998b). De plus, le fait d'envisager la valeur comme un construit social contingent reflète bien l'autonomie des acteurs de l'entreprise et leur dépendance face au milieu. Il s'agit bien là de toute l'activité de conception nécessaire à la réalisation ;
- le principe de dynamique. Force est de constater que les approches traditionnelles de la valeur ne retiennent principalement que l'aspect statique de la valeur. Que l'on parle de valeur endogène ou de valeur exogène, la valeur est figée soit par le référentiel utilisé (quantité de produit équivalent, quantité de travail équivalent) soit par le prix (la

satisfaction que procure l'usage du bien). A l'opposé, la valeur peut être envisagée comme structurante et structurée, c'est-à-dire comme le médium d'interaction entre les acteurs de l'entreprise et l'environnement et comme résultat de cette interaction. Si l'on retient les éléments de la théorie de la structuration (Autissier et Wacheux, 2000) on peut postuler que la valeur est co-construite par la récursivité dans les interactions des actions (ce qui se fait) et de la structure (les moyens mobilisés dans l'action). Cette confrontation correspond à un ajustement perpétuel entre les différentes représentations des personnes impliquées dans le processus de détermination de la valeur. On parlera alors d'équilibre dynamique ou selon les termes de Lorino (1989) de "loi du changement de la valeur" ;

- le principe d'approche conjonctive. Comme le souligne E. Morin (1977), il faut certes opposer (disjoindre) mais aussi lier les tendances duales. L'intérêt d'envisager la valeur exogène et la valeur endogène de façon conjonctive, permet non seulement d'intégrer les caractéristiques associées, mais aussi de faire émerger des caractéristiques propres à l'articulation de ces deux notions, Comme par exemple l'aspect dynamique, la singularité de la situation envisagée, la co-construction de la notion de valeur, ... Dans cette perspective, il convient d'adopter un point de vue relativiste (hypothèse téléologique de la réalité) et non plus absolutiste, où les contributions se faisaient par rapport à l'une ou l'autre hypothèse. Ainsi, la valeur n'est plus à envisager comme un concept absolu, mais relatif.

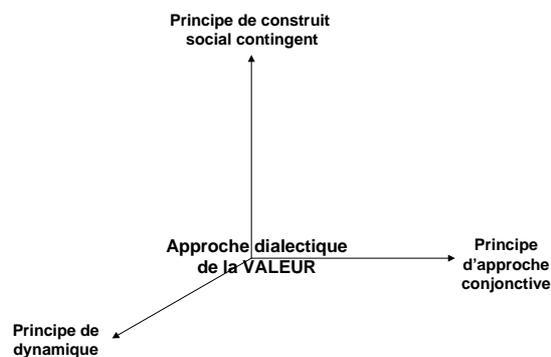


Figure 4.- Trois principes d'une approche dialectique de la valeur

Ces différents points permettent de prolonger et de compléter les propositions faites autour des travaux de la chaîne de valeur (Porter, 1986) ou encore sur les processus (Lorino, 1998).

### 3.2.2. Proposition d'un modèle dialectique de la valeur

L'application des principes d'une approche dialectique de la valeur nécessite l'introduction d'un élément supplémentaire dans la relation entreprise-client. En effet, si l'on considère que

les recherches menées dans le domaine de la valeur ont fait la part belle à la réalisation, voire au résultat de cette réalisation, il est important maintenant de (ré)intégrer son pendant : la conception<sup>xii</sup>. Il s'agit bien ici de concevoir au sens de Simon, c'est-à-dire inventer des artefacts évolutifs permettant d'atteindre des buts. Dans cette perspective, "quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée est concepteur" (Simon, 1991). L'intérêt de la conception réside dans le fait qu'elle se définit, non pas à partir de la séparation entre environnements internes et externes, mais précisément à l'interface entre les environnements internes et externes. La valeur dialectique se distingue donc des autres approches de la valeur dans la mesure où elle ne se limite plus à la relation entreprise-client, mais elle s'inscrit dans un triptyque relationnel récursif et évolutif. Elle reflète l'asymétrie entre la position du client et celle de l'entreprise par l'intermédiaire de ses salariés (Lorino, 1997, Schmitt et Bayad, 2000), correspondant au caractère incertain et risqué lié à la notion de valeur. Cette approche de la valeur fait donc référence à l'autonomie des acteurs de l'entreprise face aux besoins du marché. La construction de la valeur se fait alors autour de trois relations (figure 5)<sup>xiii</sup> :

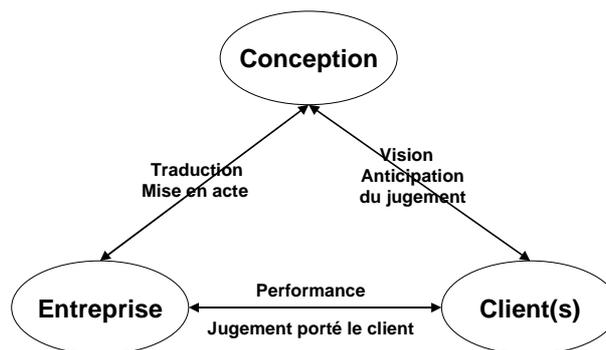


Figure 5.- La valeur dialectique : entre vision, traduction et jugement

- la première relie le client à la conception par la vision<sup>xiv</sup>. Elle correspond à la vision stratégique des acteurs par rapport à l'anticipation du jugement des clients. Cette relation se caractérise avant tout par son aspect stratégique. Le jugement risqué anticipé sur le jugement du client apparaît comme un point de départ de la valeur dialectique. En effet, les décisions prises au sein de l'entreprise par rapport au marché sont fortement liées aux connaissances de celui-ci par les acteurs de l'entreprise et aux compétences développées par ces acteurs au cours de leurs différentes expériences. Du point de vue de la littérature, cela renvoie aux travaux évoqués précédemment sur la notion de processus (Lorino et Tarondeau, 1998) et sur la chaîne de valeur portérienne (1986). Cette première relation fait référence au dessein que l'entreprise cherche à mettre en place ou dit autrement au concept



mobilisé. A ce stade peuvent émerger des biais qui sont liés notamment à l'incertitude et au risque du jugement anticipé ;

- la seconde relation implique la conception et l'entreprise, c'est-à-dire en terme de réalisation, via la traduction de la vision stratégique au sein de l'entreprise. Pour être menée à bien, la conception ne peut se passer de la réalisation. Conception et réalisation ne sont pas entièrement autonomes mais sont aussi à envisager dans une relation dialectique. Comme le souligne J.-P. Boutinet (1993) "le dessein de la conception doit se matérialiser dans un dessin de la réalisation, lequel va modifier, corriger le dessein initial, ce dernier conduisant à une nouvelle concrétisation". L'anticipation par les responsables de l'entreprise nécessite d'être traduite en actions au sein de l'entreprise. Il s'agit ici de mettre en place une organisation en adéquation avec le dessein issu de la vision stratégique de certains acteurs (Varraut, 1999). Par rapport à l'anticipation du jugement des clients par le dirigeant de l'entreprise, force est de constater qu'il peut exister des écarts entre la conception et la réalisation, entre le dessein et le dessin. Ces écarts sont principalement dus à des problèmes de traduction de la vision stratégique de la part des différentes personnes concernées au sein de l'entreprise. En effet, "la stratégie est prédéterminée dans ses finalités, mais non dans toutes ses opérations" (Morin, 1990) ;
- la troisième relation est celle du jugement porté par le(s) client(s). Ce dernier point correspond à la sanction du marché. Ainsi, la valeur va dépendre non seulement du jugement des clients mais aussi des anticipations du jugement des clients par les acteurs (dessein), ainsi que des décisions qui vont en découler et de la mise en acte de ces décisions (dessin). Force est de constater comme l'écrit P. Lorino (1991), que "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". Le jugement porté par le client va permettre de mesurer les écarts par rapport à la conception et à la réalisation. Ce jugement ne doit pas être envisagé de façon absolue mais bien de façon relative. En effet, le marché s'exprime par rapport à la proposition faite par l'entreprise productrice du bien ou du service. Le marché ne peut sanctionner que ce qu'on lui propose. Une proposition différente aurait pu aboutir à des résultats différents. Ainsi, l'entreprise et le marché se contraignent mutuellement.

A la lumière de ces trois temps, il apparaît clairement que la valeur n'est pas issue simplement du jugement du client au final ou de la réalisation faite par l'entreprise mais bien d'un processus articulant la conception, la réalisation et le jugement. Ainsi, la stratégie mise en



place au sein des entreprises doit tenir compte de ces trois dimensions et ce quelque soit la stratégie retenue. Ces trois éléments doivent être envisagés de façon indissociable, les relations sont insécables, les allers-retours entre les composantes du processus permettent non seulement d'enrichir le processus mais aussi de lui conférer une certaine dynamique. Cette dynamique est entretenue par l'évolution de la vision stratégique, du jugement des acteurs et des clients dans l'espace et dans le temps et des possibilités liées à la traduction de la vision stratégique. Dernier point, ces trois temps ne doivent pas être envisagés de façon linéaire mais de façon récursive et itérative.

### **3.3. LES DEFIS D'UNE APPROCHE DIALECTIQUE DE LA VALEUR**

Retenir une approche dialectique pour aborder la notion de valeur nécessite de relever aux moins deux défis que nous considérons comme majeurs. Le premier est celui de la conception (§1) et le second, directement lié au premier, celui de la gestion des compétences et des connaissances (§2). La pérennité de l'entreprise sera fortement conditionnée à la capacité de l'entreprise à relever ces défis liés à la notion de valeur.

#### **3.3.1. Valeur et vision stratégique : entre partage et situations paradoxales**

Le recours à la dialectique pour aborder la notion valeur ne doit pas être envisagé comme une entreprise de démission intellectuelle qui consiste à affirmer que tout est construit, mais comme la possibilité de développer un mode de gestion approprié au contexte singulier des entreprises, c'est-à-dire à l'ensemble des circonstances dans lesquelles une personne ou un groupe de personnes se trouve. Dans cette perspective, les difficultés rencontrées par les entreprises pour gérer la valeur peuvent se comprendre partiellement de la façon suivante :

- la présence d'une vision stratégique organisée. En effet, pour bon nombre d'entreprises et notamment au niveau des PME, la vision stratégique est intuitive ou peu formalisée (Schmitt et Bayad, 2002). Face aux problèmes rencontrés, les dirigeants développent souvent des logiques d'actions à court terme. D'ailleurs, les dirigeants parlent à la fois de la nécessité de regarder plus loin et d'avouer que c'est exactement le contraire qui se passe dans la réalité parce qu'ils doivent toujours faire face aux problèmes les plus urgents. Dans ces conditions, il existe des risques d'effets de type loi de GRESHAM selon laquelle des logiques court-termistes limitent le répertoire de solutions à développer à long terme (Bréchet et Desreumaux, 1998b) et s'inscrivent dans « une illusion de choix » au sens de l'Ecole de Palo Alto. Un des objectifs des recherches à mener est de libérer le dirigeant de cette vision stratégique à court terme pour qu'il puisse consacrer du temps à la construction



d'un horizon temporel plus large. Travailler sur la vision, permettrait d'augmenter au niveau de l'entreprise le champ des possibles ;

- la traduction et le partage de la vision. Ces éléments auprès du personnel-clé de l'entreprise apparaissent comme autant d'éléments nécessaires in fine à la création de valeur (Bayad et Garand, 1998). De cette vision stratégique, il est nécessaire de la transmettre pour la partager avec d'autres personnes de l'entreprise. Les démarches et les outils concernant la réalisation ou permettant d'évaluer le jugement des clients ne manquent pas. Par contre, force est de constater l'absence ou la quasi-absence d'outils favorisant la transmission et le partage de cette vision stratégique (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Outre des outils basés sur des aspects quantitatifs (indicateurs de pilotage, tableaux de bord, ...), les entreprises sont faiblement dotées d'outils d'orientation plus qualitative. Les situations à gérer sont guidées plus souvent par l'expérience et le bon sens plutôt que par l'utilisation de techniques spécifiques (Avenier, 2000).

Ces difficultés sont souvent à l'origine de situations paradoxales où en fonction des actions mises en place, des effets contradictoires apparaissent. En effet, les efforts consentis par les dirigeants des entreprises pour gérer le jugement des clients, la conception et/ou la réalisation non seulement ne sont pas toujours efficaces mais, en plus, ils peuvent engendrer d'autres problèmes, comme par exemple, une mauvaise conception du produit, une baisse de la qualité des produits, une augmentation des délais de livraison ou encore, une augmentation des coûts de fabrication, affectant directement ou indirectement le processus de détermination de la valeur. Pour résumer, toute la problématique des entreprises en terme de valeur ne dépend pas uniquement, comme les économistes l'ont longtemps laissé entendre, des capacités de production de l'entreprise ou de la satisfaction des clients mais aussi de la vision et de son partage et donc comme le souligne Schön (1983) sur la fiabilité de la communication.

### **3.3.2. Valeur et gestion des savoirs : favoriser la gestion des compétences et la capitalisation des connaissances**

Parler de conception renvoie tout naturellement à s'interroger sur le rôle et le statut des acteurs dans le processus de création de valeur (Zarifian, 2002). Dans les différents modèles présentés, le rôle des salariés se limite soit à une ressource parmi tant d'autres (prise en compte du point de vue de la production) soit comme ayant des capacités d'action limitées du fait de la contrainte de l'entreprise face à son environnement (stimuli-réponse) (prise en compte du point de vue de la demande). Dans le premier cas, les entreprises adoptent souvent



le postulat économique selon lequel en courte période, un seul facteur de production est variable : le facteur travail. Cela correspond dans cette période de fort licenciement économique à l'utilisation d'un volant de main-d'œuvre permettant de faire face à des difficultés économiques dues à des circonstances extérieures aux salariés. On voit ici émerger une relation paradoxale entre valeur et ressources humaines. A l'instar de Gorgeu et de Mathieu (1986), nous pouvons nous interroger sur le fait que certaines pratiques "supposent une gestion sur le long terme de la main-d'oeuvre, ce qui la rend incompatible avec un ajustement à court terme du volume de l'emploi, c'est-à-dire incompatible avec une certaine forme de flexibilité". Pour ces auteurs, les entreprises qui ont une gestion du travail à très court terme sont des entreprises qui n'anticipent ni en matière de marché, ni en matière de techniques, elles ne peuvent donc anticiper en matière de qualification de la main-d'œuvre et d'organisation du travail. Dans le deuxième cas, les acteurs de l'entreprise sont envisagés comme contraints, n'ayant peu ou pas de marge de manœuvre par rapport à leur environnement. Concrètement, ces approches sous-entendent que la réussite de l'entreprise ne relève pas des compétences<sup>xv</sup> et des connaissances des acteurs de l'entreprise ni des capacités des responsables à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires.

Les nouvelles théories de l'apprentissage nous montrent que l'organisation est une action collective où les individus agissent, créent du sens et construisent le changement. De fait, les problématiques de gestion des compétences et de capitalisation des connaissances de l'entreprise deviennent primordiales (Prahalad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Pour faire face au changement continu dans lequel les entreprises sont engagées, elles doivent passer d'une logique de "producteur de biens et services" à une logique de "processeur de connaissances", où la gestion des savoirs et des acteurs prend tout son sens. La valeur apparaît donc de façon dynamique (reflet des différents changements) et comme un espace de chevauchement entre connaissances anciennes et connaissances nouvelles, connaissances individuelles et connaissances collectives. En d'autres termes, l'entreprise doit "s'adapter à des situations indéfiniment variées, jamais parfaitement identiques, ..." (Bourdieu, 1987) et cela nécessite entre autre le développement de "connaissance créatrice" (au sens de Nonaka et Takeuchi (1997)) afin de créer de la valeur.

#### **4. CONCLUSION**

Dans cet article, nous avons tenté de montrer l'importance d'envisager la notion de valeur de façon dialectique. La valeur ne peut plus être envisagée uniquement dans sa dualité entre



l'aspect endogène et l'aspect exogène. Il convient d'affiner les modèles traditionnels à la lumière d'approches qui permettent cette dualité. A l'approche traditionnelle, entreprise-client, nous avons proposé d'enrichir le modèle en incluant la notion de conception. Ce besoin de proposer un modèle plus en adéquation avec la réalité actuelle vécue par les acteurs de l'entreprise n'est pas neutre. Dans ce cas de figure, comme le soulignent Hatchuel et Weil (1999), la conception correspond à un modèle d'organisation à part entière pouvant engendrer une forme de rente (rente de conception) (David, 2002). Cela sous-entend principalement que la valeur est une construction humaine "dont l'Homme est le premier et le dernier responsable" (Bouchikhi, 1990). Il ne s'agit pas de penser que la valeur est pré-déterminée, qu'elle se construit en pleine connaissance de cause. Au contraire, comme le souligne Giddens (1987), les compétences des acteurs sont liées à deux catégories de limites. La première renvoie aux travaux de Simon sur la rationalité limitée : l'acteur n'a jamais une connaissance complète de la situation à gérer. La seconde insiste sur le fait que l'action est loin d'être guidée uniquement par des conséquences intentionnelles : le non-intentionnel participe aussi à la détermination de la valeur. En d'autres termes, la valeur est organisante et organisée, résultat et processus où le résultat participe au processus, et le processus engendre un résultat. La valeur se détermine donc "ni dans les structures toutes données, ni dans une réduction du complexe au simple, mais dans une construction progressive de structures" (Piaget, 1968). Au final, on passe d'une logique où les organisations sont envisagées uniquement comme des producteurs de biens et de services à une logique où elles deviennent des processeurs de connaissance (Jacob et Pariat, 2000)

L'apport de la dialectique de la valeur a des conséquences non seulement au niveau de la recherche mais aussi au niveau pragmatique. Le problème est désormais de transformer la dialectique de la valeur en méthode afin d'aider "l'acteur à bien conduire sa raison, à se saisir des situations complexes qu'il doit affronter et à instruire des choix en meilleure connaissance de cause comme de finalité et de conséquences" Martinet (1996). Pour cela, il est important de proposer non seulement "des paradigmes et des corpus théoriques largement originaux par rapport aux courants dominants" (Bréchet et Desreumaux, 1998a) mais aussi des démarches allant dans ce sens, comme par exemple le management par la valeur<sup>xvi</sup>. Il convient maintenant de pérenniser et de démultiplier ce type de démarche.

Au-delà de la notion de valeur, il en ressort la nécessité de dépasser les dualités rencontrées au sein des organisations, comme par exemple : local/global, ordre/désordre, bénéfiques/risques, court terme/long terme, opportunités/menaces, forces/faiblesses, individuel/collectif, ...



Souvent, ces situations sont abordées uniquement en tenant compte uniquement de la face visible de l'iceberg. Ces dualités doivent donc être envisagées de façon plus dialectique. Plus généralement, le recours à un cadre conceptuel basé sur la dialectique a pour conséquence de réhabiliter différentes notions qui avaient quasiment disparu de la recherche en gestion comme l'incertitude, l'anticipation, la conception ou encore les situations paradoxales. De façon plus générale, l'introduction de la dialectique laisse apparaître des perspectives intéressantes pour aborder les actions collectives finalisées. Au final, il s'agit bien de connaître suffisamment la réalité pour mieux l'inventer et donc donner du sens aux actions collectives afin de construire les actions de demain.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- Avenier M.-J., "La problématique de l'éco-management", *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai 1993, p. 73-85.
- Avenier M.-J., "La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique", 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS, Lille 1996.
- Bayad M., Delobel B., "Le changement des hommes et des organisations au sein d'un monde en mutation : l'impérieux besoin d'une approche constructiviste", *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, Lille, 1997.
- Bayad M., Garand, D. J., "Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action", 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME, Metz-Nancy, 22-24 octobre 1998, actes sur CD-ROM.
- Bayad M., Leymarie S., Schmitt C., "Contribution de la GRH a la création de valeur en entreprise", Colloque organisé par l'ESC-Rouen, *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en Gestion des Ressources Humaines ?*, Rouen, 25 mars 2002, actes sur CD-ROM.
- Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 1990.
- Bouchkhi H., *Structuration des organisations*, Economica, Paris, 1990.
- Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- Bourdieu P., *Choses dites. Le sens commun*, Editions de Minuit, Paris, 1987.
- Boutinet J.-C., *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, 1993.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A., "Le thème de la valeur en Sciences de Gestion.



Transversalité, ambiguïté et enjeux", *Actes des XIV<sup>ème</sup> journées nationales des IAE*, Nantes 1998, p. 7-12.

- Bréchet J.-P., Desreumaux A., "Quand les disciplines du management s'interrogent sur la valeur", *Le Monde*, 28 avril 1998.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- David A., "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?" dans David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, 2000, p. 193-214.
- David A., "Décision, conception et recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 139, juin-juillet-août 2002, p. 173-184.
- Desreumaux A., Bréchet J.-P., "Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ?", *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, n°25, 1998, p. 549-566.
- Filion L.-J., *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991.
- Forsé M., *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, P.U.F., Paris, 1989.
- Giddens A., *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.
- Gorgeu A., Mathieu R., "Qualité des produits et emploi", *La lettre d'information du C.E.E.*, 1, septembre 1986, p. 1-8.
- Hatchuel A., Weil B., "Design-oriented organizations", *European Development Conference*, Cambridge, 1999.
- Jacob R., Pariat L., "Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle", Rapport de recherche pour le CEFRIO, <http://www.cefrio.qc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf>, 2000.
- Juma C., "Vers une économie non newtonienne", dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, 1996, p. 69-106.
- Kotler P., *Marketing management : analysis, planning, implementation and control*, 9<sup>ème</sup> édition, 1997.
- Lorino P., *L'économiste et le manager*, Editions la Découverte, Paris, 1989.
- Lorino P., *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, 1991.
- Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- Lorino P., Tarondeau J.-C., "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n°117, janvier-février, 1998, p.5-17.
- Louart P., "Dialectique", *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris,



- 1999, p. 280-281.
- Malo J.-L., "Valeur, comptabilité et recherche", *Editorial de la Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 5, Volume 2, septembre 1999, p. 3-4.
  - Martinet A.-C., Préface dans *Les stratégies de coopération industrielle*, Aliouat B., Economica, Paris, 1996.
  - Martinet A.-C., "Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline", dans David, Hatchuel et Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, 2000, p. 111-139.
  - Morgan G., *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval et Eska, 1989.
  - Morin E., *La méthode*, Tome I : "La nature de la nature", Le Seuil, Paris, 1977.
  - Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris, 1990.
  - Mouchot C., *Les théories de la valeur*, Economica, Paris, 1994.
  - Nonaka I., Takeuchi H., 1997, *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles.
  - Perrin J., "Analyse de la valeur et valeur économique des biens et services", *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°2/2001, Volume 20, juin 2001, p 9-20.
  - Piaget J., *Le structuralisme*, PUF, collection Que sais-je ?, Paris, 1968.
  - Porter M., *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986.
  - Prahalad C.K., Hamel G., 1995, *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
  - Schmitt C., Bayad M., "La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle", *XXIème Congrès de l'AFC*, Angers, 18-20 mai 2000.
  - Schmitt C., Julien P.-A., Lachance R., "Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation", *Revue Internationale PME.*, vol 15, N°2, 2002, p. 35-62.
  - Schmitt C., Bayad M., "Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision à partager", *6ème Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal, 30-31 octobre et 1er novembre 2002.
  - Schön D., *The reflective practitioner*, New York, Basic Books, 1983.
  - Simon H. A., *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris, 1991.
  - Terssac de G., "Le travail de coopération : de quoi parle-t-on ?" dans Terssac de G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octores Editions, 1996, p. 1-22.



- Varrault N., De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME, *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, n°26-27, 1999.
- Watzlawick P. (1988), "Effet ou cause ?" dans P. Watzlawick P. (sous la direction), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 73-78.
- Zarifian P., "Compétence, performance et valeur", Colloque organisé par l'ESC-Rouen, *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouvellement de création de valeur en Gestion des Ressources Humaines ?*, Rouen, 25 mars 2002, actes sur CD-ROM.

<sup>i</sup> A la différence des approches classiques qui ne considèrent pas "la conception comme une "activité productive" donnant une valeur d'usage ou d'échange aux objets" (de Terssac, 1996).

<sup>ii</sup> Cette affirmation trouve une illustration très probante à travers les propos d'A. Smith : "La valeur d'une denrée quelconque pour celui qui la possède et qui n'entend pas en user ou la consommer lui-même, mais qui a l'intention de l'échanger pour autre chose, est égale à la quantité de travail que cette denrée le met en état d'acheter ou de commander. Dans un peuple de chasseurs, s'il en coûte habituellement deux fois plus de peine pour tuer un castor que pour tuer un daim, naturellement un castor s'échangera contre deux daims ou vaudra deux daims".

<sup>iii</sup> V pour Valeur et C pour Coût

<sup>iv</sup> La recherche de ces économies d'échelle se traduit essentiellement dans les faits par la recherche de réduction des coûts et renvoie à l'approche taylorienne de l'organisation. On retrouve cette orientation au sein des entreprises engagées dans une stratégie de domination par les coûts.

<sup>v</sup> Ce principe est directement hérité de la vision déterministe du monde développé autour des principes tirés des travaux de Newton (Juma, 1996).

<sup>vi</sup> On retrouve cette orientation dans les démarches managériales telles que la qualité totale, le juste-à-temps, l'analyse de la valeur, ...

<sup>vii</sup> Plus précisément, cela renvoie à la question présentée en introduction : "la valeur des produits et des services provient-elle du client ou au contraire de l'entreprise ?" ou dit autrement, la valeur des produits et des services est-elle liée à la production, au service commercial, aux activités de soutien ? La réponse va dépendre amplement de l'orientation prise par les acteurs au sein de l'entreprise.

<sup>viii</sup> Il convient de garder à l'esprit que "si le coût n'est pas compétitif, c'est le problème du producteur, pas celui du client" (Lorino, 1991).

<sup>ix</sup> La notion de performance est entendue de façon générale, c'est-à-dire le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, ..., que s'est donnée une organisation.

<sup>x</sup> Selon Lorino et Tarondeau (1998) "les processus traduisent les besoins du client ou plus généralement les exigences de l'environnement, telles que perçus par l'entreprise, dans tous les méandres de l'organisation".

<sup>xi</sup> La présence du préfixe "co" permet d'insister non seulement sur l'aspect récuratif du processus de création de valeur, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent ainsi que la notion de mouvement.

<sup>xii</sup> Nous entendons par conception la capacité cognitive des personnes à développer un dessein dans le but de réaliser un dessin. L'importance de la conception comme avantage concurrentiel émerge de plus en plus auprès des firmes françaises (Renault ou Blédina) à côté des entreprises pionnières dans le domaine comme Benetton ou Nike.

<sup>xiii</sup> "L'extériorisation de la conception" correspond plutôt à une volonté des auteurs d'insister sur cet élément trop longtemps mis de côté dans la structuration des organisations qu'à une certaine description d'une réalité. De façon complémentaire pour les auteurs, "l'entreprise" présentée dans le même schéma renvoie au cadre dominant lié à la réalisation.

<sup>xiv</sup> On entend par vision "l'image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur" (Filion, 1991). La vision est indéniablement de nature stratégique. Pour d'autres éléments de définition voir aussi Avenier (1996).



---

<sup>xv</sup> Tarondeau et Lorino (1998) ont aussi, de façon plus métaphorique, insisté sur l'importance des compétences : "Il ne suffit pas de disposer d'une bicyclette et d'un manuel d'instructions pour savoir monter à vélo !".

<sup>xvi</sup> "L'objectif principal du management par la valeur est [de concevoir des pratiques et] de construire la relation entre la formation de la valeur au sein de l'entreprise et la réalisation de la valeur sur le marché" Perrin (2001). Sur ce point, voir aussi les différentes contributions dans le numéro spécial intitulé "Le management par la Valeur" de la Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 20, n°2, 2001.

Les auteurs tiennent à remercier le Professeur Philippe Lorino pour ses orientations et ses encouragements concernant ces travaux de recherche.