

## Chapitre 1

# Management par la valeur dans le modèle des parties prenantes

Le concept de valeur est extrêmement délicat à manipuler, particulièrement en gestion où la pensée doit être applicative, voire pratique. Cette contrainte favorise les dérives pour concrétiser et mesurer la valeur. Un rappel des grands concepts économiques et managériaux sur le sujet permettra de justifier les positions prises, en particulier de ne pas assimiler la valeur au prix, au coût, ou à tout ce qui en est proche et de gérer la valeur, plutôt que la mesurer. Il montrera aussi les conséquences de modèles qui agissent souvent à l'insu des décideurs dans les domaines du management et de la stratégie. L'organisation coopérative de C. Barnard marque la rupture avec le schéma de la valeur ajoutée centrée sur l'entreprise en définissant une entité immatérielle dont le moteur est la coopération d'individus partageant un but commun. Alors que dans le modèle de la valeur ajoutée, la sanction est une perte de rentabilité, dans celui de C. Barnard, c'est une faible coopération qui compromettra la performance de l'organisation jusqu'à son éventuelle disparition. C. March et H. Simon ajouteront les types de participants dont le degré de participation assurera l'équilibre et le maintien de l'organisation. La sanction est alors la non-participation, ce qui là aussi peut aboutir à la disparition de l'organisation, faute de moyens indispensables. À notre sens, cette forme se retrouve dans les développements de la théorie de l'agence élargie, toute la littérature sur la gouvernance opposant *shareholders* et *stakeholders*, avec des applications comme le concept de valeur partenariale ou *stakeholders value*. Sans nier l'intérêt de ces développements, la démarche est ici de **partir** de l'organisation de C. March et H. Simon pour explorer de nouvelles possibilités du modèle, moins centrées sur la gouvernance et les problèmes financiers, mais davantage sur la gestion opérationnelle de la création de valeur dans les relations entre les parties prenantes

et l'organisation. Toutes les parties prenantes seront considérées de la même façon, sans hiérarchie ni entre elles, ni avec l'organisation. Cela aboutira à une conception additive de la valeur (somme des relations parties prenantes/organisation) plutôt que soustractive (PPclientèles-PPfournisseuses). Ce sera l'occasion d'évoquer l'intérêt de rechercher une qualité d'échange pour se prémunir du pouvoir de rajustement des parties prenantes, sanction identifiée dans ce type de raisonnement.

### **1.1. Difficultés du concept de valeur : polysémie, promiscuité et confusion**

L'objet étant ici le « management par la valeur », la polysémie peut être réduite par une délimitation sémantique à ce champ. Toutefois, le management incluant les rapports humains, la littérature le concernant fait régulièrement appel aux aspects de la sociologie, de l'éthique, de la culture, etc., et la pratique doit évidemment en tenir compte. Nous avons choisi ici la valeur des biens économiques comme objet structurant de la problématique, ce qui n'exclut pas le recours aux autres disciplines pour l'analyse. Pour cela, si l'on peut exclure les acceptions du langage général et courant, il est difficile de se passer des concepts économiques, qui depuis l'origine de cette science, interrogent ce concept. Les acquis sont précieux, mais pour autant insuffisants, car les problématiques économiques sont différentes de celles du management.

#### ***1.1.1. De la problématique économique à la problématique managériale***

L'économiste cherche à comprendre l'origine de la valeur des biens pour expliquer les mécanismes de sa discipline. Ses questions se dirigent donc vers les facteurs, ou inducteurs, censés rendre compte de la plus ou moins grande valeur du bien. Les théories de la valeur sont en fait des théories des causes de la valeur. Par exemple, la valeur travail indique que l'origine de la valeur est le travail incorporé dans le bien, la valeur d'usage résulte de la plus ou moins grande utilité, la valeur d'échange (ou de marché) se fixe lors de l'accord (ou contrat), etc. Nous obtenons ainsi autant de valeurs que de facteurs explicatifs du phénomène. Ce glissement sémantique qui résulte d'un raccourci pratique (« valeur travail » au lieu de « valeur qui résulte du travail ») contribue largement à ce qui est en réalité une pseudo-polysémie du terme. Tout le monde essaie d'expliquer le même concept, avec le même sens, ce sont les facteurs explicatifs qui changent. Ce fait est renforcé par la volonté des auteurs d'expliquer la formation de valeur par un seul élément, excluant tous les autres.

Le manager doit comprendre l'origine de la valeur des biens, non seulement pour l'expliquer, mais surtout pour l'utiliser afin de produire des biens ayant la plus grande valeur possible pour son entreprise. Il doit donc franchir une étape de plus

afin d'appliquer la connaissance à l'activité commerciale. L'intérêt du manager pour ce concept de valeur est guidé par le rapport qu'il établit avec des variables de résultat qui mesurent la réussite de son activité, en particulier le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire. Intuitivement, il sent bien qu'il aura d'autant plus de chance de réussir que la valeur des biens qu'il produira sera élevée.

### *1.1.2. Confusion entre prix, coûts et valeurs*

Hélas, cette nouvelle étape applicative au monde de l'entreprise ajoute de gros problèmes à un domaine déjà complexe. En particulier, elle introduit une promiscuité qui ne tarde pas à déboucher sur la confusion, avec les notions bien managériales de prix et de coûts<sup>1</sup>.

L'exemple le plus connu est certainement la valeur ajoutée qui sert d'assiette à la TVA. Cette conception est pourtant d'origine économique, en particulier dans les agrégats de la comptabilité nationale, d'où elle s'est répandue en comptabilité privée (soldes intermédiaires de gestion) et en fiscalité. La valeur ajoutée dont il est question ici n'est évidemment que du prix ajouté. Avec un cas aussi diffusé dans l'ensemble de la population, il devient difficile de rétablir la distinction qui doit exister entre les deux.

Pourtant, un exemple actuel illustre bien la nécessité de ne pas céder à la confusion. L'iPhone est une réussite commerciale incontestée de ces dernières années. Actuellement, suivant les conditions d'achat et d'abonnement, on peut se procurer cet appareil neuf chez le même opérateur pour un prix variant approximativement de 150 euros à 650 euros, soit quatre fois plus cher pour le même appareil chez le même opérateur, avec le même abonnement ! Ce prix fluctue également dans des proportions et à une vitesse **impressionnante**. On a pu constater sur le site Internet d'un grand opérateur, d'une semaine à l'autre, une variation de 250 à 480 euros pour la même personne, dans les mêmes conditions d'achat et d'abonnement.

Malgré ces saisissantes variations de prix, chacun continuera à attribuer une forte valeur à ce bien et comprendra qu'elle n'est pas affectée par le prix à un moment donné pour un client en particulier. La problématique d'un constructeur de *smartphones* concurrent est bien de chercher à comprendre comment concevoir un produit qui possède une aussi forte valeur (ou plus forte) que l'iPhone, et non de fixer tel ou tel prix, selon les conditions et le moment. Les différences de problématique sur la valeur et sur le prix sont donc bien nettes et l'utilité de les distinguer est incontestable, surtout pour la réflexion managériale.

---

1. Nous excluons de l'analyse le langage parlé **où** prix et valeur sont souvent synonymes.

En fait, nous verrons que ce modèle de valeur-prix ajoutée a des répercussions d'une ampleur insoupçonnée pour les décisions de management stratégique lorsqu'on l'envisage sous l'angle, non plus d'un simple modèle de calcul technique, mais sous celui d'un paradigme qui structure inconsciemment les décisions d'organisation visant à créer ou à restaurer la valeur dans l'entreprise. Opposé au modèle des parties prenantes, également envisagé comme paradigme décisionnel, la comparaison des différentes stratégies qui en découlent fournira un enseignement particulièrement édifiant. Ce sera un des points marquants de cette étude.

Moins répandu, mais aussi grave pour les décisions managériales, est l'assimilation de la valeur au coût. Bien que l'idée soit surprenante, ainsi exprimée, c'est pourtant le rapprochement implicite contenu dans les théories de la valeur travail, aussi bien chez les économistes de l'école classique que dans la reprise du concept par le marxisme.

En effet, sachant que l'origine d'un coût est la consommation d'un bien ayant une valeur économique, le parallèle peut être constaté entre la valeur travail d'un bien, définie comme la somme du travail direct et indirect (bâtiments, machines, outillage, etc.) incorporé dans un bien. En comptabilité des coûts, le travail direct se retrouve par l'imputation des salaires et charges sociales et le travail indirect est pris en compte par la technique des amortissements pour les biens dits « immobilisés », complété par les coûts d'achats des biens consommés dans la production.

Pourquoi porter attention à des théories aussi éloignées du management moderne ? Quel décideur se réfère aujourd'hui à des théories économiques du 18<sup>e</sup> siècle ou marxiste ? Sans doute bien peu, sauf que l'idée se retrouve chez un auteur moderne majeur, et dans un concept des plus actuels. Il s'agit des processus de M. Porter [POR, 86].

Voilà esquissées quelques difficultés qui surgissent de la complexité du concept de valeur, en particulier lorsque l'on souhaite l'utiliser en management. Cela pourrait décourager et pousser à conclure que finalement, il vaut mieux le laisser aux économistes, aux philosophes et autres penseurs des sciences humaines.

Ce serait sans doute une erreur, car comme nous l'avons montré, de toute façon, la valeur s'est invitée dans le management, répandant méprises et confusions qu'il convient de clarifier d'une part et d'autre part, il serait regrettable de se priver de la richesse du concept, même si son maniement est très délicat.

En effet, son intérêt n'est pas seulement philosophique, car il peut s'appliquer aux décisions de management pour les améliorer.

## **1.2. Conséquences du changement de problématique : de l'origine à la création de valeur**

Utiliser le concept de valeur en management suppose de modéliser sa création. Pour autant, les théories expliquant la valeur d'un bien restent indispensables comme point de départ. Il n'est pas question ici de passer en revue toutes les théories sur la question, mais simplement de rappeler quelques concepts indispensables à la suite du raisonnement. Cela permettra de présenter ensuite deux grands principes utilisés pour expliquer la création de valeur, la valeur ajoutée centrée sur l'entreprise et les parties prenantes autour de l'organisation.

### ***1.2.1. Les valeurs de la valeur***

Aristote [ARI] avait déjà noté que toute chose peut être soit utilisée pour elle-même, soit échangée contre autre chose. Cette distinction fonde deux grandes origines de la valeur : l'usage et l'échange. La quasi-totalité des modèles économiques repose sur cette conception et privilégie l'une ou l'autre pour expliquer la formation des prix, expression monétaire de la valeur lors de l'échange.

#### ***1.2.1.1. Les approches économiques***

Dans son célèbre projet d'article écrit en 1769, A.-R. Turgot [TUR, 70] dégagait des notions essentielles concernant la valeur. Pour ce précurseur, la valeur est toujours subjective, car il situa son origine dans l'être humain.

La « valeur estimative » est individuelle. C'est la fraction des facultés totales que doit dépenser un homme pour se procurer l'objet de son désir [TUR, 70, p.240]. C'est donc une relation entre la valeur-utilité individuelle accordée à l'objet et l'effort que doit consentir le sujet pour se le procurer. Cet effort demandé peut-être brut, c'est-à-dire sous forme de travail à accomplir, stocké dans un objet dans le cas d'un troc, ou de monnaie. Ce qui est intéressant et très moderne au regard des préoccupations actuelles de la gestion, c'est la double subjectivité au niveau de la valeur d'usage qui est propre à chaque individu, et par rapport aux « facultés totales de l'homme » qui estime. Il suffit d'élargir « les facultés de l'homme » au « moyen d'une entité » douée d'un pouvoir de décision pour disposer d'un concept utilisable dans tous contextes d'allocation de ressources finies.

La « valeur appréciative » est relationnelle. Elle est proche de ce que l'on nomme plus souvent la valeur d'échange. C'est un moyen terme entre les valeurs estimatives de chaque protagoniste de l'échange : « Il y a un rapport d'égalité et ce

rapport d'égalité suppose deux choses déjà égales ; or ces deux choses égales ne sont point les deux choses échangées, mais bien les valeurs des choses échangées » [TUR, 70, pp.245-246]. C'est donc l'équivalence qui, selon A-R Turgot, permet l'échange de deux biens différents. À partir de la valeur appréciative, il est possible de définir le prix comme étant la quantité d'un bien échangé en contrepartie d'un autre bien : « cette quantité énoncera pour lui la valeur et sera le prix de la chose qu'il reçoit » [TUR, 70, p.247]. Il n'y a donc pas confusion entre prix et valeur.

A. Smith, reprenant la distinction entre valeur d'usage et valeur d'échange, constata que l'utilité ne peut fonder la valeur d'échange (paradoxe de l'eau et du diamant). Cela conduira les économistes classiques vers la théorie de la valeur-travail. Le travail est considéré comme l'élément homogène et commun à tous les biens « reproductibles », c'est-à-dire susceptible d'une production industrielle. La quantité de travail (direct et indirect, c'est-à-dire salaire + investissement) nécessaire pour obtenir une marchandise est considérée comme une avance en capital, dont le coût constitue le coût de production. Ce capital avancé doit être rétribué par un taux de profit proportionnel au volume de capital avancé. On obtient ainsi le prix de production égal au coût de production plus le profit.

K. Marx relia la valeur-coût et la valeur-pouvoir d'achat au concept central de sa théorie de l'exploitation, la plus-value. Contrairement aux économistes classiques qui justifiaient le profit par l'avance en capital, il affirma que l'essence de la valeur ne peut se situer que dans le travail. En distinguant la force de travail que le capitaliste achète et la valeur réelle du travail que le prolétaire fournit durant l'horaire qui lui est imposé, il expliqua l'apparition de la plus-value que le capitaliste s'approprie.

#### *1.2.1.2. Les approches en gestion*

Trois concepts essentiels dominent les approches actuelles en gestion : la valeur ajoutée, les chaînes de valeur et l'analyse de la valeur. Nous avons choisi de les examiner séparément pour plus de clarté, mais il est fréquent que les auteurs en utilisent plusieurs simultanément dans les modèles qu'ils proposent.

La notion de « valeur ajoutée » telle que nous la connaissons aujourd'hui en comptabilité nationale et privée s'obtient par différence entre le montant des ventes de produits et celui des achats de matières et services externes. Le désir de mesurer des valeurs ajoutées internes à l'entreprise pose une série de problèmes qui entraînent le recours à des notions de « prix de transfert » où la référence au marché s'estompe, ainsi que l'objectivité de la mesure. Sur ce point, on peut distinguer deux grandes positions : l'utilisation exclusive de prix de marché et la compromission avec des « prix » calculés, voire imaginés, comme les prix d'opportunités.

À titre d'illustration, on trouve dans la première catégorie les préconisations de J.K. Shank et V. Govindarajan [SHA, 93, p.85] où les prix de cession interne doivent être évalués au cours du marché et les investissements aux coûts de remplacement. Ce choix appelle une remarque sur les limites d'utilisation et une critique sur sa pertinence dans un contexte de processus.

La méthode consiste à découper l'entreprise en activités créatrices de valeur et à identifier ces activités à des entreprises qui fournissent sur le marché des produits semblables. La première limite apparaît dans les exemples fournis par les auteurs. L'analyse est nécessairement grossière, car l'activité doit être suffisamment importante pour supporter une entreprise. En outre, elle ne peut concerner que des produits banalisés et standardisés ; or comme l'a montré O. Williamson [WIL, 94, p.76], un des principaux critères de choix entre la structure de marché et la firme est justement « la spécificité des actifs ». Sans être une règle absolue, cela conduit à penser que les activités les plus créatrices de valeur pour l'entreprise seront des activités spécifiques. On devine enfin la difficulté de comparaison et le risque d'erreurs lorsque des éléments de spécificité essentiels pour l'entreprise (et pour le processus considéré) sont constitués par des services et des délais de disponibilité mal formalisés.

Concernant la pertinence, une telle démarche ne peut prétendre dépasser la problématique intégration/sous-traitance, pour laquelle un classique calcul de coûts est suffisant. Le danger vient de la tentation d'utiliser ces valeurs ajoutées internes pour une mesure de la performance et comme indicateur de rétribution des salariés. Pour ne prendre que les exemples les plus évidents, on sait bien que le coût d'une activité dans une entreprise dépend d'éléments externes à cette activité comme le niveau d'intégration de la firme, l'échelle de production, les synergies propres à l'entreprise ou au groupe, etc. Quelle signification aura donc une comparaison avec un prix de marché qui reflète une structure différente des entreprises et des rapports, etc. ?

La valeur d'un produit, à un instant donné, dépend de l'utilisation que l'on va en faire, du processus dans lequel il va s'insérer. Le célèbre économiste E. Von Böhm Bawerk [BOH, 96, p.190] l'avait déjà compris en 1896, lorsqu'il écrit « la valeur ne provient pas du passé des biens, mais de leur avenir [...] tout ce que peut faire la production, c'est simplement de créer des biens dont on espère qu'ils auront de la valeur par suite des rapports prévisibles entre le besoin et la satisfaction » cité par [BAS, 93, p.225]. **Le coût d'une activité dépend en grande partie de ce qui est avant, la valeur que crée cette activité de ce qui est après.** Prétendre énoncer des valeurs absolues dans des étapes intermédiaires de l'entreprise, sous prétexte d'une référence au marché, c'est nier tout l'aspect relationnel qui peut exister entre les activités d'un processus et entre les processus eux-mêmes. C'est confondre les multiples possibilités potentielles de valorisation d'un produit avec les conditions

d'échange sur un marché particulier à un moment donné. C'est un retour au début du siècle vers les conceptions les plus atomistes qui ont abouti aux optimisations locales que l'on connaît.

Le modèle Kyocera [HAM, 94] va plus loin dans la mesure où il tend à imprimer à l'entreprise elle-même la structure de marché. L'idée est de simuler les entreprises par de petites structures de travail (de 3 à 50 salariés) très indépendantes qui échangent entre elles par des prix de transfert. Elles peuvent choisir leurs fournisseurs et leurs clients (y compris à l'extérieur de l'entreprise) et négocier librement les termes de l'échange. Cette structure, appelée « amibe », est évaluée quotidiennement par valeur ajoutée/heure/travailleur. Toutefois, cette évaluation est complétée par un système classique d'objectifs où l'organisation reprend ses droits. Nous avons un système d'évaluation mixte qui combine à la fois des structures de (pseudo) marché et des structures hiérarchiques classiques coordonnées par objectifs. Cependant, quelques réserves peuvent être formulées :

- L'architecture physique de production doit permettre l'existence, à tous les stades, d'unités de travail multiples et identiques pour qu'il existe véritablement concurrence entre amibes. Cela pose des problèmes lorsque des équipements lourds et non divisibles sont indispensables et suppose une entreprise de grande taille.

- Le problème de l'évaluation des prix de transfert, bien connu dans la littérature pour les échanges entre filiales, se retrouve ici de façon encore plus aiguë, car la taille des unités diminuera les possibilités de référence au marché. Des positions arbitraires résultant plus ou moins de rapports de force semblent difficiles à éviter, ce qui fausse la pertinence du système d'évaluation.

- L'évaluation totale des performances de l'amibe relève de deux logiques non reliées : la valeur ajoutée sur un pseudo-marché et l'efficacité à atteindre les objectifs hiérarchiques (proche de la D.P.O.). Comment fixer la pondération entre les deux ?

En conclusion, les solutions consistant à apprécier la performance interne à partir de la valeur ajoutée paraissent d'usage très limité et présentent des risques de dérive sur l'objectivité de la mesure (introduction de « prix calculés ») et sur la pertinence (potentialités de valorisation).

Dans les années 1980, M. Porter propose le concept de « chaîne de valeur » pour analyser les activités créatrices de valeurs. Il ordonne les entreprises en fonction de leur intervention sur la filière de transformation depuis les matières premières jusqu'aux produits consommés (le client final possède aussi une chaîne de valeur interne). Chaque entreprise est décomposée en chaîne de valeur interne, car « Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement... Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en terme de coût et créer une base de différenciation » [POR, 86, p.49]. La chaîne de



valeur type, dont la structure est applicable à toute entreprise, est composée par des « activités principales » et des « activités de soutien » [POR, 86, pp.52-61].

Ce modèle suscite trois séries de remarques concernant le modèle général de référence, les conceptions de valeur utilisées et l'emploi du terme activité.

Les chaînes de valeur font une référence directe aux modèles économiques utilisés en comptabilité nationale pour mesurer les grands agrégats de VA, PNB, PIB, etc. Il s'agit de formaliser les étapes de transformation de la matière première au produit fini en mesurant, après chacune, l'évolution des prix sur le marché. La chaîne de valeur interne reproduit le même schéma à l'intérieur de l'entreprise, ce qui explique une structure ordonnée des seules activités dites « principales » parce qu'elles interviennent directement sur la filière de transformation.

Si l'on rapproche les définitions « chaînes de valeur » et « valeur » suivantes : « La chaîne de valeur donne la valeur totale. Elle comprend les activités créatrices de valeur et la marge » [POR, 86, p. 54), « En terme de concurrence, la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre. La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre. » [POR, 86, p. 54]... la valeur n'est rien d'autre que le chiffre d'affaires ! Elle est composée de la marge plus « les activités créatrices de valeur » d'où l'on peut déduire que « les activités créatrices de valeur » sont représentées par leur coût de revient. On retrouve l'équation classique : coût de revient + marge = chiffre d'affaires.

Comme le constate P. Mévelec [MEV, 94, p. 21] pour les comptabilités de gestion classiques, « la valeur est déterminée à l'extérieur de l'entreprise, pourtant tous les systèmes de contrôle se sont développés en se focalisant sur un substitut interne à la notion de valeur, et ce substitut, c'est le coût ». **C'est parce que, explique-t-il,** « ces modèles reposent sur deux paradigmes fondamentaux qui sont d'une part la valeur travail et, d'autre part, la concurrence pure et parfaite ». Cet attachement à la valeur travail est la source des confusions entre cycle de transformation et cycle de valorisation en postulant l'équation « transformation=valorisation ».

La « valeur chiffre d'affaires » définie ci-dessus concerne le producteur ou fournisseur. Pour le client, la valeur dépend de l'effet du produit sur sa chaîne de valeur, soit en terme de coût, soit en terme de performance [POR, 86, pp.165-167]. C'est une conception très voisine de celle adoptée par l'analyse de la valeur. Le hiatus réside dans la double conception de la valeur : une valeur globale du producteur représentée par le chiffre d'affaires et une valeur individuelle du client proche de la valeur d'usage. Comment faire correspondre les deux ?

Dans la deuxième partie des années quarante, L. Miles propose une nouvelle démarche, l'analyse de la valeur. Fondée sur l'analyse fonctionnelle du produit, la méthode postule que la valeur d'un produit dépend d'un rapport (ou d'une relation) entre la satisfaction que procure le produit à l'utilisateur et son coût. Plus précisément, la norme AFNOR X 50150 énonce : « VALEUR : Grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente ou que le coût du produit diminue ».

L'analyse de la valeur a connu, au cours de ces dernières années, un regain d'intérêt dans la mouvance des approches modernes orientées processus : qualité totale, réingénierie, coût cible, etc. On a généralisé ainsi la valeur du produit à la valeur des processus. Le problème de décomposition n'en est pas pour autant supprimé. Comme le remarque P. Lorino [LOR, 91, p.19] « La valeur ne peut être mesurée que sur un marché, et rares sont les prestations internes de l'entreprise mesurable sur un marché. » L'auteur préconise donc de gérer la valeur, faute de pouvoir l'évaluer, à partir d'indicateurs de performance. Le problème est d'établir des corrélations fiables entre indicateurs internes et locaux et une valeur finale. Le concept de valeur unique montre ici ses limites pour les raisons que nous allons développer.

Le postulat « valeur=qualité/prix » n'est qu'un des cas de décision possibles. Il est vrai qu'on a tendance à trouver cette démarche logique. Ce concept convient parfaitement à « l'homo œconomicus » de la littérature économique, mais reste très partiel pour les situations réelles. Le rapport qualité/prix n'est pas un critère de choix universel, car l'un des deux critères peut être prépondérant : le prix a tendance à être négligé lorsque le prix unitaire d'un produit est très bas ainsi que pour les produits « passion » (vêtements, automobiles, etc.), de luxe, de prestige. À l'inverse, il peut être une contrainte de budget forte qui conduira le consommateur vers le moins cher même si le rapport qualité/prix est plus défavorable. De telles situations sont fréquentes.

La perception des consommateurs est considérée comme homogène. La valeur ainsi définie est objective, car attachée au produit, donc invariante quel que soit le client. En réalité ni la perception de la qualité, ni la perception du prix ne sont homogènes.

La valeur de référence de l'analyse de la valeur étant le produit final, les valeurs des processus et des activités qui contribuent à sa réalisation doivent être définies par rapport aux caractéristiques de ce produit. Cette solution présente deux inconvénients :

- L'établissement des relations de valeur entre processus et produits est relativement praticable pour les opérations qui transforment directement la matière,

mais ce n'est pas le cas de celles dont la participation est indirecte ou commune à plusieurs produits (activités de support, administratives et de direction). On retrouve les limitations des modèles de comptabilité analytique traditionnels pour traiter ce qui n'est pas opération directe de **production**.

– Cette **conception** est radicalement fonctionnelle<sup>2</sup>, c'est-à-dire étrangère à l'approche processus. En effet, la référence de toutes les opérations au produit final interdit la prise en compte des relations qui caractérisent la notion de processus : les interactions séquentielles entre activités d'un même processus. Les relations directes entre produit final et activités.

La valeur finale du produit est donc une résultante complexe, ponctuelle et individuelle. L'individualité est masquée, dans la production et la distribution de masse des produits standards qui caractérisent l'économie du 20<sup>e</sup> siècle. À un produit standard (donc à une collection de produits identiques) correspond un prix unique fixé par le vendeur. C'est ce qui explique la désaffection des thèses classiques fondées sur la valeur du produit au profit des modèles néoclassiques de marché, qui étudient le prix en intégrant les quantités globales vendues. Ce n'est plus la valeur du produit qui est considérée, mais celle de la production, mesurée a posteriori par le chiffre d'affaires. C'est exactement ce que propose M. Porter en mesurant la valeur par les recettes totales.

### ***1.2.2. Principes et modèles dans la création de valeur organisationnelle***

Dans sa théorie de l'économie des incitations, C. Barnard [BAR, 38, pp. 139 à 160] rejoint A.-R. Turgot [TUR, 70] en appliquant la contrepartie de l'échange à la participation de l'individu à l'organisation, conçue comme la coopération d'individus qui vont chercher leur intérêt personnel à travers un projet collectif.

Il fait de l'intensité de cette coopération le moteur majeur de l'organisation, d'où la nécessité de mettre en œuvre une politique d'incitation afin de convaincre l'individu que ses intérêts coïncident avec ceux de l'organisation.

La valeur estimative trouve ainsi un champ d'application plus vaste que la transaction entre deux individus en introduisant un concept novateur par rapport à celui d'entreprise. Cet apport est majeur, car il permet de penser l'économie de façon radicalement différente par rapport à deux principes dominants : le modèle de la valeur ajoutée, dont l'influence souvent inconsciente, a gouverné l'essentiel des décisions stratégiques durant des décennies et le modèle de la régulation

---

<sup>2</sup> Au sens d'H. Fayol, et non de l'analyse fonctionnelle utilisée dans l'analyse de la valeur.

économique, distinguant deux mécanismes, celui du marché et celui de l'organisation hiérarchique, en œuvre dans les entreprises.

#### *1.2.2.1. Principe de la VA centrée sur l'entreprise*

Dans l'économie marchande la problématique s'oriente vers l'origine de la valeur des biens. Lorsque les organisations productives se développent, la création de valeur collective prend de l'importance. On observe alors deux principes pour analyser la création de valeur : l'un additif et l'autre soustractif.

Jusqu'à présent, le plus populaire a sans conteste été la soustraction. Sur le modèle de la marge bénéficiaire se sont développés de nombreux concepts voisins tels que profit, plus-value, valeur ajoutée, etc.

Ce modèle, hérité de l'économie marchande, est appliqué à l'organisation productive sans provoquer la moindre réticence, tant cela paraît évident. Les conséquences sont pourtant lourdes pour les décisions managériales.

En effet, si l'on admet que la valeur ajoutée s'obtient par différence entre les ventes et les moyens consommés par l'entreprise, elle ne peut provenir que de ce qui est entre, donc de l'outil de production (au sens large, incluant les fonctions administratives, commerciales, etc.). Ce schéma, souvent inconscient dans l'esprit du décideur, explique la plupart des stratégies mises en place lorsque la création de valeur est jugée insuffisante.

Deux origines sont alors évoquées : soit les outils de production, soit la masse salariale. Selon les époques et les tendances, on évoquera le coût excessif de la main-d'œuvre, la part des charges salariales, le gonflement de l'encadrement intermédiaire, l'obsolescence des machines, etc.

Les solutions sont classiques : modernisation des machines, plan social, réduction des couches hiérarchiques. Sans être explicitement utilisé, le modèle de la valeur ajoutée limite ainsi dramatiquement le diagnostic et les solutions.

#### *1.2.2.2. Principe des parties prenantes autour de l'organisation*

À la suite de C. Barnard, il faudra toutefois introduire une typologie des individus, comme dans l'organisation de J. March et H. Simon [MAR, 79] pour tirer véritablement partie de ce nouveau point de vue.

C.I. Barnard distingue dans le processus qui aboutit à estimer une valeur d'un bien et sa contrepartie :

– les aspects plutôt tangibles comme le montant d'un salaire, une prime, un prix, devant être selon lui l'objet d'une politique d'incitation,

– et l'influence des comportements de coopération par des éléments plus subtils comme le discours, l'image de l'entreprise ou du *leadership*, etc., devant faire l'objet d'une politique de persuasion.

Il fonde ainsi la nécessité de gérer la relation de valeurs réciproques entre l'organisation et l'individu qui coopère. Certes, on peut retrouver dans les nombreuses théories traitant des motivations des années 1950 et 1960 l'application de ces principes, mais généralement limitée aux salariés. La typologie des individus qui coopèrent, appelés participants ou parties prenantes, incite à étendre ces actions à l'ensemble des catégories.

Pour J. March et H. Simon [MAR, 79, pp. 83-110], « Une organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs personnes que nous appellerons les participants à l'organisation. » Ils séparent les participants principaux, qui sont le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs et les consommateurs, des autres participants, qui occasionnellement peuvent jouer un rôle important pour l'équilibre de l'organisation.

L'organisation est alors conçue comme un marché où chaque participant apporte une contribution en échange d'avantages. Les participants sont source de tous les biens et services disponibles auprès de l'organisation. Ils coopèrent tant qu'ils y trouvent avantage, compte tenu des autres organisations existantes susceptibles de les accueillir.

Les auteurs en concluent qu'« une organisation est solvable et poursuivra son existence aussi longtemps que les contributions suffiront à fournir des avantages en quantité suffisante pour provoquer ces contributions. »

Le modèle des parties prenantes, tel qu'il est décrit par J. March et H. Simon, suggère que la création de valeur résulte de la participation de différentes catégories.

On peut continuer à raisonner, avec ces catégories, selon la logique soustractive. La valeur créée par les clients sera opposée à celle des fournisseurs de matières et fournitures, d'immobilisation, de capitaux (associés), de main-d'œuvre (salariés), de services divers, d'infrastructure (État), etc.

Ce modèle élargit les origines de la valeur ajoutée, mais contraint au domaine financier, en restant dans la logique de la marge bénéficiaire. Ainsi, on voit bien que dans ces développements, le terme de « parties prenantes » glisse sémantiquement

vers ceux qui prennent, plutôt que ceux qui participent, qui coopèrent, selon l'origine du modèle.

La problématique est orientée vers le partage de la valeur et le discours politique qui l'accompagne.

Certes, ce n'est pas sans intérêt, mais le potentiel de ce modèle est suffisamment riche pour permettre de multiples prolongements afin de compléter notre vision de la création de valeur.

Dans une construction additive de la valeur, toutes les parties prenantes peuvent être considérées sur le même plan. La relation entre chacune et l'organisation est source de valeurs, positives ou négatives. C'est ce qui fonde l'intérêt de cette relation pour gérer la qualité de l'échange.

Le but n'est pas de mesurer la valeur, mais de chercher à l'augmenter en agissant sur ces leviers. Il ne s'agit pas non plus d'affirmer que toute la valeur de l'entreprise est créée ainsi, mais simplement de mettre en lumière des mécanismes qui peuvent conduire à de nouveaux comportements.

### **1.3. Management par la valeur : relations entre les parties prenantes et l'organisation**

La gestion de ces relations repose sur l'illusion et les erreurs que peuvent entraîner des décisions fondées sur le prix, plutôt que sur la valeur. Il s'agit de montrer que le rapport de force entre une partie prenante et l'organisation est souvent trompeur et que la recherche d'économie sur le prix, sans tenir compte des valeurs lors de la conclusion du contrat, peut coûter très cher à l'entreprise.

#### ***1.3.1. Qualité d'échange et pouvoir de rajustement.***

La valeur du produit n'intéresse directement que le client, ou l'utilisateur. Si l'entreprise essaie de percevoir la valeur du produit, c'est pour l'utiliser comme variable causale dans un modèle qui détermine la valeur entreprise. Celle-ci résulte de l'ensemble des effets du produit sur les éléments significatifs de l'entreprise. Par exemple le chiffre d'affaires, la marge, la part de marché, etc. C'est ce type de valeur qui l'intéresse, pas celle du produit. Le fait qu'elle résulte d'une agrégation de faits élémentaires sur une période est une différence de nature essentielle. Elle dépend autant de l'ensemble d'éléments conjoncturels de la période que du produit lui-même. Enfin, la valeur des facteurs concerne en premier lieu l'entreprise, car elle conditionne en partie la valeur du produit et donc celle d'exploitation. Le fournisseur

lui, sera intéressé par la valeur des rétributions qu'il reçoit de l'entreprise. Nous utilisons le terme de rétribution au sens de « ce que l'on donne en retour », incluant non seulement la contrepartie monétaire, mais aussi tous les avantages que le fournisseur perçoit en raison de sa participation à l'entreprise. Il faut à ce titre, considérer des éléments comme l'intérêt du travail et les responsabilités confiées, l'environnement et le confort de travail, l'image plus ou moins valorisante de l'entreprise, la sécurité des relations qu'elle offre, etc. Comme il existe des « coûts cachés », on trouve également une rétribution cachée.

Il est alors indispensable d'analyser la qualité d'échange, c'est-à-dire la satisfaction que chaque partie retire de l'échange. Une des premières tentatives pour rétablir la qualité de l'échange salarial est certainement due à F. Taylor. Toute la logique sociale de ce pionnier de l'organisation tourne autour de cette problématique : « on peut dire en toute raison qu'aucun système ou plan d'organisation ne mérite considération s'il ne donne satisfaction à l'employeur, comme à l'employé, pendant un fonctionnement de longue durée. » [TAY, 02]. Cette exigence a pour but d'obtenir l'équivalence caractéristique de l'échange marchand : le salarié doit considérer que le salaire qu'il reçoit est une juste rémunération du travail qu'il fournit et l'employeur l'inverse. L'auteur préconise pour parvenir à cet équilibre la sélection des meilleurs ouvriers que l'on motive par un sursalaire de 30 à 100 % de la rémunération habituelle. Il estime ainsi pouvoir multiplier par 3 ou 4 le rendement horaire du salarié. L'employé gagne plus, l'employeur aussi. L'échange est satisfaisant pour les deux parties.

Outre l'idée d'équivalence de perception entre employeur et employé, ce modèle contient un autre point intéressant, qui pourrait passer pour révolutionnaire (ou scandaleux), encore actuellement. Il s'agit du principe qui consiste à relier la rémunération du salarié aux effets qu'a son travail pour l'entreprise. Un sursalaire de 100 % est justifié selon F. Taylor si le rendement pour l'entreprise est supérieur. On trouverait anormal aujourd'hui qu'un ouvrier gagne le double de son collègue qui occupe le même type de poste, quel que soit l'impact de son travail dans le processus de valeur. L'essentiel du salaire est déterminé par le statut, par le poste occupé, pas par la valeur du travail fournie au processus dans lequel il est inséré.

Cependant il faut noter que le système taylorien ne s'applique qu'aux exécutants dépouillés de toute initiative grâce à la standardisation des procédures de travail et à la séparation entre tâches d'organisation, d'exécution et de contrôle. L'évaluation est purement quantitative et porte sur des éléments tangibles. Curieusement, la deuxième grande tentative porte uniquement sur les cadres : il s'agit de la Direction Par Objectifs (DPO), fondée sur le critère d'efficacité à partir d'objectifs définis en début de période.

H. Savall [SAV, 87] propose une intéressante évolution de la DPO, beaucoup plus orientée exécutant de base, « *le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable* » (CAPN). Elle est développée dans le cadre d'une théorie appelée « socio-économique » dont un des buts essentiels est de lutter contre les coûts dits « cachés ». Les coûts sont cachés lorsqu'ils ne sont pas pris en compte par les systèmes d'information traditionnels de l'entreprise. Ces coûts, selon l'auteur, sont responsables de « *dysfonctionnements* » à la base des mauvaises performances de l'entreprise. Pour observer ces dysfonctionnements on a recours à cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non-qualité et les écarts de productivité [SAV, 87, p.97]. Tous, on le voit, sont directement liés au personnel, et en grande partie à sa motivation (ou à sa frustration, dans le cadre de rajustement). H. Savall a compris, comme F.W. Taylor, que le salarié, s'il n'est pas toujours en condition de négocier formellement son salaire, peut faire un ajustement a posteriori de la valeur du travail qu'il fournit à l'entreprise suivant un rapport à son salaire qu'il estime juste. On connaît les réflexions toujours actuelles du type « pour ce que je suis payé, j'en fais bien assez ». C'est dans ce sentiment d'injustice dans l'échange travail-salaire perçu par le salarié que F. Taylor localise l'origine de ce qu'il a appelé « la flânerie des ouvriers » et non dans son mépris de la nature ouvrière. À l'autre extrémité du siècle, H. Savall [SAV, 87, p. 19] le rejoint dans un contexte moderne en écrivant : « dans son principe, le CAPN consiste à réallouer une partie des pouvoirs informels de résistance des acteurs, lesquels engendrent des dysfonctionnements, en pouvoirs formels, pour aboutir à la fois à une efficacité économique accrue et à l'activation des énergies du personnel ». Diagnostic et finalité sont les mêmes ; la nouveauté réside dans les moyens : « réallouer une partie des pouvoirs ». La solution taylorienne était inverse en déposant l'ouvrier de son savoir et de sa liberté de procédure. Par contre les auteurs se rejoignent sur la nécessité « d'une contrepartie financière supplémentaire pour rémunérer les performances supplémentaires » [SAV, 87, p.20].

Pour un même prix, une catégorie acceptera l'échange, une autre le refusera. Dans celle qui accepte, chacun sera plus ou moins satisfait des conditions de l'échange, ce qui se traduit par des valeurs d'estimation différentes, pour un même prix. Plus l'insatisfaction est grande, plus la fidélité au produit (ou à l'entreprise pour le salarié) sera faible et le risque de passer à la concurrence important. Contrairement à une idée trop répandue, l'acte de vente n'est ni un succès, ni une validation absolue. Dans la catégorie qui n'achète pas, chacun possède une valeur d'échange plus ou moins rapprochée du prix imposé. Les plus proches se décideront peut-être lors d'une baisse de prix, ponctuelle (solde) ou tendancielle (concurrence, banalisation). Le principe de « continuité d'exploitation » bien connu en comptabilité financière existe aussi en commerce. En conclusion, la valeur d'un produit ne se laisse pas exprimer si facilement, à l'aide d'un prix ou d'un chiffre d'affaires qui n'indique que les « votes exprimés » dans certaines conditions et contraintes de



choix, à un moment donné. La valeur du produit doit être gérée sur l'ensemble de son cycle de vie.

La gestion de la valeur dans le rapport salarial ou commercial débute par la prise de conscience du pouvoir de rajustement que possède le fournisseur, le salarié ou le client lorsqu'il estime le prix inférieur (ou supérieur pour le client) à la valeur d'estimation. Ce rajustement peut avoir des effets en perte de « valeurs pour l'entreprise » bien supérieurs à la différence de prix jugée manquante. La gestion de la Qualité d'Échange apparaît donc comme une préoccupation majeure pour l'amélioration de la performance et du progrès continu.

### ***1.3.2. Modèle de détermination de la Qualité d'Échange.***

L'utilisation des concepts de valeur d'usage (VU) et de valeur d'estimation (VE) dans un processus explicatif de la qualité d'échange oriente vers les éléments de sa gestion.

La valeur d'usage est d'un abord naturel et intuitif. C'est la perception d'utilité que nous avons d'un bien ou d'un service (voire d'une personne). Cette valeur peut être présumée, c'est alors le résultat de l'imagination, ou résulter de l'expérience. Le critère d'appréciation essentiel est la conformité au besoin ou désir ressenti.

La valeur d'estimation « est précisément la portion du total de ses facultés qui répond au désir qu'il a de cet objet, ou celle qu'il veut employer à satisfaire ce désir. » [TUR, 70, p. 241] Ce concept met en relation la valeur d'usage estimée par le sujet avec la part de ses ressources totales qu'il est prêt à y affecter. C'est particulièrement intéressant en gestion, car on peut le replacer dans les problèmes d'affectation de budget, de capacité de travail d'un salarié, du revenu d'un client. C'est très proche de ce que Ph. Lorino [LOR, 95,p.127] appelle « l'interprétation valeur » dont il dit qu'« elle juge le couple « processus d'obtention-besoins satisfaits ». Le critère d'appréciation est le rapport entre besoin ressenti et effort relatif (au sujet) à déployer.

À partir de ces deux notions, il est possible de décrire le processus qui explique la qualité d'échange. Deux individus ressentent le besoin d'échanger un objet (bien ou service). Chacun appréciera les caractéristiques de l'objet possédé par l'autre et qu'il convoite. Cette appréciation est relative et subjective : relative au niveau de l'objet par rapport à d'autres objets pouvant être offerts par l'ensemble des individus possédant des objets comparables (notion de concurrence, de prix d'opportunité) et subjective car la pertinence est une interprétation du sujet (il peut y avoir un écart avec le besoin réel et rationnel de l'individu). L'opération aboutit à l'attribution d'une Valeur d'Usage pour chaque objet de l'échange présumé.

La VU est alors confrontée à l'objet (caractéristiques qualitatives et quantitatives) demandé par l'autre en échange. Cet objet peut se concevoir comme une partie des capacités (en termes monétaires, physiques, de travail, de temps, etc.) que doit sacrifier l'individu pour obtenir un nouveau bien. L'estimation du pourcentage de ses ressources que l'individu considère équivalent à la nouvelle valeur d'usage qu'il veut acquérir fixe la Valeur d'Estimation.

C'est de la plus ou moins grande correspondance entre les deux valeurs d'estimation individuelles que résultera la Qualité d'Échange. En cas de divergence notable, les parties renonceront à l'échange si la perception de l'intérêt commun est insuffisante. Dans le cas contraire, il y aura négociation et les rapports de force en présence feront basculer le prix (quantité effectivement échangée) vers l'une ou l'autre des valeurs d'estimation. C'est ici qu'il est essentiel de distinguer les notions de valeur, de nature subjective, et celle de prix dont l'objectivité est conférée par l'effectivité de l'échange. L'échange qui se réalise à un prix différent d'au moins une valeur d'estimation génère une frustration, donc une potentialité de rajustement dont le coût, pour celui qui dans un premier temps semble favorisé, risque à terme d'être très supérieur au différentiel gagné lors de l'échange. C'est ce qui justifie la recherche d'échanges satisfaisants.

Pour illustrer le propos, le salarié pourra ajuster la qualité ou la quantité de travail qu'il délivre. La plupart du temps, le prix du travail rémunère un temps de présence. La différence entre la valeur et le prix est bien claire.

Un fournisseur qui estime son intérêt insuffisant, soit par le prix, soit par les contraintes imposées, cherchera à se rattraper sur la qualité non visible du produit. Cela pourra causer des difficultés d'usage, des défauts, etc.

Enfin, un client peut différer son achat en attendant les **soldes**, une abondance du produit faisant baisser le prix, **ou bien en cherchant** de meilleurs services.

Deux types d'action peuvent être envisagés : sur la valeur d'usage en augmentant la qualité et le délai ainsi que leur perception (communication) et sur la valeur d'estimation en offrant de meilleures contreparties valorisées par une bonne communication. La gestion de la qualité d'échange, aussi bien du point de vue de l'économie que de la communication, se généralise donc vers l'ensemble des acteurs participant à la création de valeurs, clients et fournisseurs des facteurs de production.

De cette vision découle une autre représentation de la régulation économique, où l'on distingue classiquement l'organisation hiérarchique (entreprises, armées, églises, etc.) et le marché. Plutôt que cette dichotomie bien marquée, le modèle des parties prenantes suggère une dialectique dans laquelle on trouve des hiérarchies parmi les agents interagissant sur le marché et la nécessité de négociation entre

niveaux hiérarchiques. Autrement dit, le marché n'est pas régulé que par la négociation et l'organisation par la hiérarchie. Chacun intègre une partie des principes de l'autre mode de régulation. Cette conclusion induit une autre conception des rapports hiérarchiques et marchands.

## Bibliographie

- [ARI], ARISTOTE, *Politique*, Livre I, Chap. 9, 1257 a, 5-15. dans Brun J., *Aristote et le Lycée*, PUF, Paris, 1961.
- [BAR, 38] BARNARD C., *The Functions of the Executive*, Free Press, New-York, 1938.
- [BAS, 93], BASLE M. et coll., *Histoire des pensées économiques*, Éditions Dalloz, Paris, 1993.
- [BOH,96], VON BOHM BAWERK E., *Zum Abschluss des marxcschen System*, 1896.
- [CHAR, 98], Charreaux G. et Desbrière PH., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, juin 1998, p. 57-88.
- [CHAR, 07], Charreaux G., La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle..., *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 13, volume 1, juin 2007, p. 7-46.
- [HAM, 94], HAMADA K. ET MONDEN Y. (1994), « La formation du profit chez Kyocera », *Comptabilité et contrôle de gestion dans les grandes entreprises japonaises*, InterEditions, pp. 107-115.
- [MAR, 79], MARCH J. et SIMON H., *Les organisations*, Éditions Bordas, Paris 1979.
- [MEV, 94], MÉVELLEC P., « Coûts à base d'activités: un succès construit sur un malentendu », *R FG*, janvier-février 1994, pp.20-29.
- [POR, 86], PORTER M., *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986.
- [LOR, 91], LORINO PH, *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod. Paris, 1991.
- [SAV, 87], SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris, 1987.
- [LOR, 95], LORINO PH, *Comptes et Récits de la Performance*, Les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- [SHA, 93], SHANK J.K. et GOVINDARAJAN V. (1993), *Strategic Cost Management*, Free Press, - version Française *La gestion stratégique des coûts*, Ed. d'Organisation, Paris, 1995.
- [TAY, 02], TAYLOR F.W., « Direction des ateliers », traduction de « Shop Management », dans la revue de *l'American Society of Mechanical Engineers*, vol.24, 1902. En France dans sa première traduction en 1907 dans *la revue de métallurgie*. Le texte intégral a été réédité récemment dans *Organisation du travail et économie d'entreprises*, F.VATIN, Les éditions d'organisation, 1990.
- [TUR, 70], TURGOT A.R., " Valeurs et monnaies ", dans *Écrits économiques*, Calmann-Lévy, Paris, 1970.
- [WIL, 94], WILLIAMSON O., *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994.

