

Handwritten mark resembling a stylized 'L' or '90' with a checkmark-like stroke.

---

## STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR : DEUX FORMES DE CHOIX

HASSAN HARRAGA

### ABSTRACT

This article, just as a choice, recovers two opposite ideas : to separate values and combine them. Inside all those values exist real. Contrasts among which dilemmas are unvoilable.

In Greek, dilemma means two propositions. When we create wealth, we are always confronted to appoinde propositions which ned our agreement. If we pay attention to one of them, we risq to loose the other one.

A value is then less added than reconciled. For the creation of value, it's necessary to be aware of the dilemmas posed by different and conflictuel demands and to combine the two terms of the values is presence.

We offer to clients solutions, or more precisely, resolutions. We offer systems of satisfactions inside which a great number of values would be integrated into the product

### I. INTRODUCTION

Ceux qui ont pour mission de guider les autres dans le processus de *création de valeur ajoutée* devraient avoir clairement conscience de ses implications. Un pantalon, par exemple, a plus de valeur s'il a des boutons, une ceinture et des protections aux genoux que s'il n'en a pas. Au fur et à mesure que nous ajoutons l'un de ces accessoires , nous pouvons vendre le vêtement plus cher que son coût de revient. Chaque accessoire suplémentaire est une part de valeur ajoutée.

Prenons l'exemple d'un produit un peu plus complexe, comme l'automobile, dans laquelle de nombreuses valeurs ne sont purement et simplement pas cumulables. Peut-on, par exemple, *concilier* puissance et bas-prix ? Est-il possible de garantir la sécurité dans une voiture de sport que les conducteurs achètent pour sa nervosité ? Les rêves et les aspirations de ceux qui ont conçu

**STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR ...**

et produit la voiture ne coïncident pas forcément avec les goûts des clients et ne peuvent donc pas toujours être cumulés.

390

Que faire si la valeur de *grande fiabilité* ne coïncide pas avec la valeur d'*achat de remplacement* ? Comment à la fois normaliser les véhicules de manière à pouvoir les fabriquer à faible coût à grande échelle, et les différencier, offrir plusieurs modèles et les personnaliser ? Une voiture peut-elle à la fois être compacte et consommer peu et être suffisamment spacieuse ?

## II. LES DEUX CHOIX DE VALEUR

En pratique, les questions posées dans l'introduction, sont problématiques parce que la plupart des valeurs que nous venons de mentionner sont, à certains degrés, conflictuelles, voire parfois incompatibles. Au lieu de s'ajouter, elles s'excluent. Une voiture très puissante, par exemple, est automatiquement chère. M. Porter lui-même nous a affirmé qu'une entreprise devait décider *soit* de se battre sur le terrain de la qualité *soit* se positionner sur des produits *bon marché*. Vendre à bas prix une voiture puissante vous prive des bénéfices que vous auriez réalisés. Une trop grande fiabilité bouleverse le cycle de remplacement des véhicules. Les économies d'échelle, où excella H. Ford, sont l'antithèse des économies de flexibilité. Une voiture est *soit* compacte *soit* spacieuse, mais pas les deux.

Nous résolvons traditionnellement ces conflits en exhortant les clients à choisir. Notre société pluraliste offre un millier de choix, y compris celui de l'uniformité. Mais avant de nous laisser emporter par la nature du choix, il nous faut nous assurer de sa signification. S'il est parfois possible de cumuler des valeurs, nous n'oublions pas une solution inestimable qui permettrait, faute de pouvoir cumuler les valeurs, du moins de les combiner ? Ces valeurs en conflit s'excluent-elles réellement, obligeant à faire tomber le *couperet de décision* sur l'une d'entre elles ?

C'est là une deuxième solution : choisir de combiner des valeurs dans une configuration particulière bien que ces valeurs soient au départ conflictuelles ou s'excluent. En bref, il existe *deux formes de choix*, le choix *soit-soit* et le choix en tant que *configuration sélective* de valeurs qui ne sont plus simplement *ajoutées* les unes aux autres comme des accessoires, mais *reconciliées*.

Admettre qu'il est possible de concilier les valeurs permet d'entrer dans un monde différent de celui que l'on nous a enseigné à l'école, qui a toujours soutenu que les valeurs n'étaient autre qu'une question de préférence

subjective, une sorte de relation intime consentente avec nos propres goûts, le seul critère objectif des valeurs conflictuelles étant le prix qu'elles atteignent sur le marché.

Tout porte à croire que les *combinaisons* de deux, quatre, six, huit, dix ou douze valeurs ou plus encore sont *supérieures* à une simple série de choix binaires car les clients disposent de plus de valeurs lorsqu'elles sont combinées que lorsqu'elles sont séparées ou polarisées. En outre, un produit combinant une grande variété de valeurs a de fortes chances de s'attirer les faveurs de presque tout le monde, même si les raisons divergent.

Ceci ne veut pas dire que le succès d'un produit qui tente de concilier de nombreuses valeurs soit garanti et ne soit pas soumis au verdict des consommateurs. Ce qui nous intéresse ici est le *potentiel* des différents produits. Plus un produit tente de concilier de valeurs, plus sa valeur potentielle est élevée et plus le travail de création de cette valeur est complexe.

Le sujet de cet article, tout comme un *choix*, recouvre deux idées contraires, celle de séparer et celle de combiner des valeurs, toutes les valeurs sont de réels contrastes parmi lesquels les dilemmes sont inévitables. En grec, *dilemme* signifie deux propositions. Lorsque nous essayons de créer des richesses, nous sommes toujours confrontés à des propositions contraires et donc binaires qui revendiquent notre consentement.

### III. PROPOSITIONS ET STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

Ces propositions apparemment *contraires* convergent vers nous simultanément. Si nous portons notre attention sur l'une des deux, l'autre risque de nous perdre.

Une valeur est donc moins *ajoutée* qu'elle n'est *reconciliée*. La création de valeur nécessite de prendre conscience des dilemmes que posent des revendications différentes et conflictuelles et de combiner les deux termes de ces dilemmes dans une résolution qui favorise toutes les valeurs en présence. Ce que nous offrons aux clients, ce sont des solutions ou, pour être plus précis, des résolutions. Nous offrons des systèmes de satisfaction dans lesquels un grand nombre de valeurs ont été intégrées dans le produit et donc réconciliées.

Dans le cas d'une automobile, le résultat serait une voiture ayant d'excellentes performances tout en étant moins chère que ses concurrentes pourtant moins performantes. Mais que dire du choix entre des voitures compactes et des voitures plus spacieuses et plus confortables ? Il est vrai que dans un sens, un client achète soit une petite voiture, soit une grosse voiture. Mais du point de vue

du constructeur, la meilleure stratégie reste la résolution de ce dilemme. Les voitures compactes sont un grand défi pour les constructeurs qui doivent gagner de la place et de réduire la taille des composants, tout en conciliant le plus précisément possible le mécanisme automobile et le corps humain. En outre, la part massive des efforts sur ce type de voiture dans les frais généraux justifiera un prix élevé. Pourquoi donc faire une sélection entre plusieurs valeurs alors que l'on peut toutes les choisir ?

**392** Si, par conséquent, les processus de création de valeur consistent à intégrer le plus grand nombre de satisfactions possibles dans un produit ou un service, puis placer le consommateur sur un *podium*, d'où viennent donc toutes ces résolutions ? Elles émanent de l'entreprise elle-même, de ses valeurs et de la manière dont ces dernières sont gérées et conduites. Pour reprendre l'exemple de l'automobile, il n'est pas possible de concilier moteur puissant et faibles coûts sans une coopération entre les comptables et les ingénieurs.

Si les producteurs veulent pouvoir répondre aux besoins des clients, l'adéquation entre l'offre et la demande dépendra de la coopération entre la fabrication et le marketing et du degré d'assimilation des besoins des clients dans l'entreprise.

La combinaison obtenue entre les économies d'échelle et les économies réalisées grâce à un changement rapide d'outils dépend de la manière dont les membres polyvalents d'un groupe de production sont dirigés pour déployer et redéployer leurs forces utilisant un grand nombre de composants normalisés tout en les assemblant de différentes manières. Il n'y a aucune exception à la règle selon laquelle un produit ou un service ne peut être de meilleure qualité, plus délicat, plus subtil, plus esthétique, plus harmonieux ou plus intelligent que ne le sont la relation et la communication entre ceux qui l'on créé.

Si créer des valeurs nécessite de résoudre des dilemmes, alors tous les éléments de l'entreprise - sa gestion stratégique, les relations au sein de la main-d'oeuvre, sa motivation, sa culture, ses efforts de recherche et de développement, sa fabrication, son marketing et sa distribution - ont besoin d'un *Wa* (Harmonie en japonais), principal axiome culturel des pratiques commerciales des Asiatiques. Tous ont besoin de sentir les tensions qui, si elles fissurent le système social, vont également nuire aux produits et aux services qu'elles produisent.

La tradition occidentale est imprégnée de ce pessimisme qui l'a conduite à qualifier l'économie de *science funeste*. On nous dit que la pénurie est endémique, que la main-d'oeuvre est inévitablement aliénée, que les bureaucrates sont des gratte-papiers, que les *experts en organisation* sont soit doucereux et conformistes, soit des acteurs hyperrationnels et anonymes.

Le succès commercial est considéré comme une lutte darwinienne où les plus faibles sont condamnés à faire faillite pour le plus bien des autres. Tous ces concepts ont peut-être été utiles dans la mesure où ils ont aidé le monde des affaires à défier ses *suzerains* de l'ère préindustrielle, mais dans le meilleur des cas, ils illustrent une phase passée du capitalisme et son ridiculement déplacés voire nuisibles à la dynamique de création de valeur dans une économie à forte intensité de matière grise où les entreprises ne doivent cesser d'apprendre.

Gâcher la vie des travailleurs *manuels* dans des tâches répétitives et monotones a toujours été une erreur et les considérer comme de simples *mains* chargées de faire les mouvements que les dirigeants d'entreprises ont programmés pour eux a toujours diminué leur humanité. Aujourd'hui, cette attitude est toujours aussi stupide car les laissés-pour-compte vont fabriquer des produits de piètre qualité et l'entreprise va se laisser devancer par ses concurrents.

Les machines qui, à une certaine époque, ont donné un avantage si considérable à l'économie occidentale que les mauvaises relations patronat-syndicat pouvaient être considérées en comparaison comme une moindre nuisance sont désormais entre les mains des concurrents. Il reste les personnes qui ont été déshumanisées par ces machines, si bien que confrontés à un niveau de chômage et à une pénurie croissantes de compétences. La conception et la fabrication des produits doivent, en fin de compte, dépendre de la conception et du fonctionnement des systèmes sociaux dont elles émanent.

Il est bien entendu pas facile de concilier des valeurs en conflit potentiel. Si nous nous bornons aux idéologies politiques qui nous disent que les ouvriers sont : - nos sauveurs, possédant une forme rédemptrice de conscience commune supérieure, ou - des agents subversifs minant les *droits sacrés au travail*, toute résolution sera impossible, car les idéologies politiques sont, l'ennemi de l'apprentissage.

Le capitalisme en tant que système s'est en fait enlisé, dans une grande partie du monde - en parle désormais de mondialisation à tous les niveaux, autre *mal* de ce siècle si on adopte pas des bonnes directives : notamment la vieille proposition de J.Tobin <sup>1</sup>, dans le dilemme de savoir combien de richesses étaient dues aux personnes actives et combien étaient dues aux propriétaires du capital. Nous portons encore les stigmates de ce conflit. Les dilemmes non résolus continuent leurs vies de schismes sociaux et de conflits

---

<sup>1</sup> J.Tobin, économiste et ancien conseiller de J.F. Kennedy, avait proposé à l'époque une taxation de 0.1% sur toutes les transactions commerciales afin d'éviter l'effet de la spéculation.

idéologiques semi-permanents dans lesquels les groupes rivaux célèbrent le terme qu'ils ont adopté.

394

Nous ne prétendons pas ici que les dilemmes sont faciles à résoudre. S'ils s'éternisent, ils finissent par déchirer ceux qui sont suffisamment téméraires pour rester au milieu. Lorsque deux termes d'un dilemme requièrent notre attention et que celui que nous avons ignoré nous conduit à notre perte, les prétendants au leadership sont alors intraitables. Toutefois, résoudre les dilemmes pour créer des combinaisons de plus grande valeur est un processus qui s'apprend. Ce processus répond à une logique qui lui est propre, permet d'évaluer les progrès et a un impact visible sur les résultats financiers des entreprises. C'est sur cette logique de création de valeur que repose désormais la richesse des individus, des entreprises et des nations.

#### IV. CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons dire que les valeurs *ajoutés* aux produits ne sont *réconciliées* dans les produits ou les services. L'explication est que de nombreuses valeurs s'opposent et s'excluent si elles ne sont pas soigneusement réconciliées dans un système global.

Il existe donc deux formes de *choix*. Nous pouvons choisir entre des valeurs ou nous pouvons *réconcilier* des valeurs dans des *combinaisons de choix*. Dans la pratique, nous faisons les deux pour offrir aux consommateurs *un choix entre différentes combinaisons* – stratégie de combinaison -.

Une valeur potentielle supplémentaire est créée lorsqu'un produit ou un service combine plusieurs valeurs qui sont également une source de satisfaction pour le consommateur.

Cette stratégie de réconciliation a une forme d'intégrité ou d'harmonie intérieure que les producteurs ne cherchent pas seulement à instaurer dans les entreprises, mais qu'ils tentent également de transmettre aux consommateurs. Dans le cas de produits complexes dans lesquels le consommateur s'implique fortement, ces produits peuvent eux-mêmes former des sous-systèmes de l'intégrité de l'acheteur, façonnant sa manière de penser, de gérer les risques, de se distraire et de créer des images.

La qualité de la résolution des valeurs constituant un produit ou un service ne peut être supérieure à la qualité de la réciprocité et de l'harmonie qui règnent entre ceux qui fabriquent et ceux qui commercialisent ce produit.

Si chacun de nous doit, au quotidien, résoudre des dilemmes de valeurs, ceux qui sont à la tête de groupes ou d'entreprises (Managers) sont assaillis

de nombreux dilemmes provenant des exigences et des revendications conflictuelles qui leur sont soumises. Affronter ces dilemmes peut-être dangereux, mais peut également valoir la peine. Des valeurs conflictuelles *crucifiant* et menacent de désintégrer à la fois le dirigeant et l'entreprise. Toutefois, résoudre ces tensions permet à l'entreprise de créer des richesses et de supplanter ses concurrents. Occulter le dilemme empêche de trouver une résolution. Il n'y a pas de grâce facile

✓  
50  
,

#### BIBLIOGRAPHIE

**DAVID, F.R.**, - Concept of strategic management - , Prentice Hall, New Jersey, fifth edition, 1995;

**HAMPDEN-TURNER, Ch.**, - L'Entreprise face à ses valeurs . cartographier les tensions et développer la synergie -, Edition des Organisations, troisième éd., 1999;

**HARRAGA, H.**, - Défis de la compétitivité et capacités des entreprises -, Edition Cahiers du **CEDIMES** - Université de Paris II Assas, Paris, Septembre 1998;

**PROBST, G.J.B. et ULRICH, H.**, - Pensée globale et management, résoudre les problèmes complexes -, Edition des Organisations, deuxième éd., Paris, 1999.