



# Pleine valeur

Pour que l'entreprise génère  
un nouvel épanouissement  
économique et humain

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

**Manfred MACK**

Manfred Mack

# Pleine valeur

Activer la dynamique globale  
de l'entreprise

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

<i>Introduction</i> .....	12
<i>Chapitre 1</i> La valeur, c'est quoi ? .....	13
<i>Chapitre 2</i> Prêter attention à l'interactivité .....	21
<i>Chapitre 3</i> Exercer son métier autrement .....	37
<i>Chapitre 4</i> Comprendre le fonctionnement global des systèmes évolués ...	47
<i>Chapitre 5</i> Organiser l'entreprise autour de capacités créatrices .....	59
<i>Chapitre 6</i> Non seulement faire mais aussi activer .....	69
<i>Chapitre 7</i> Optimiser à un niveau global .....	81
<i>Chapitre 8</i> Se donner un but élevé .....	91
<i>Chapitre 9</i> Créer les conditions du déploiement de l'entreprise .....	103
<i>Chapitre 10</i> Un nouvel espace économique .....	113
<i>Conclusion</i> Vivre l'expérience de la valeur .....	125
<i>Appendice</i> Mettre l'entreprise sur le chemin de la valeur globale .....	129
<i>Index</i> .....	141
<i>Liste des figures</i> .....	143
<i>Table des matières</i> .....	145

## *Introduction*

Il y a environ dix ans, j'ai eu le plaisir de travailler avec trois suédois particulièrement créatifs, associés d'un cabinet de conseil dénommé The ForeSight Group. L'un d'eux, Lennart Boksjö, avait une manière plaisante de décrire le changement : « *cela a envie de se passer* », disait-il.

L'entreprise moderne connaît aujourd'hui une situation dans laquelle le changement *a envie de se passer*. Il ne s'agit pas de changement par petits pas, mais plutôt d'une transformation en profondeur dans sa manière de fonctionner, dans sa logique opérationnelle de base. Plusieurs facteurs convergent qui font dire qu'un tel changement est souhaitable, possible et réjouissant si l'on considère les opportunités qui seront rendues accessibles. Une façon utile de se faire une idée de l'effet cumulé de ces facteurs consiste à mener une réflexion de fond sur la manière dont l'entreprise devrait définir pour elle-même la notion de **valeur**.

Une telle réflexion sur le sens de la valeur m'a mis sur le chemin d'une exploration qui ne cesse de me fasciner et que j'ai débutée vers le milieu des années '90. Mes activités professionnelles comme intervenant (terme que je préfère maintenant à celui de « *consultant* ») au sein d'entreprises m'ont permis d'avoir accès à des champs d'expérimentation pour tester les nouvelles idées au fur et à mesure qu'elles prenaient forme. Tout au long de ce cheminement, l'exploration a pu être conduite comme un vaste processus de recherche-action. Les différentes hypothèses concernant une nouvelle logique de création de valeur se sont constituées par l'adjonction d'éléments provenant de sources multiples.

L'une des hypothèses de départ disait que la création de valeur avait à voir avec le développement de la valeur pour l'actionnaire, mais

qu'il ne fallait pas s'en tenir uniquement à cela. La création de valeur pour l'actionnaire était plutôt à considérer comme *l'aboutissement* d'un processus plus large qui commençait bien en amont, en fait, qui prenait sa source chez *le client*.

La littérature managériale récente traite abondamment de l'orientation client, de l'intimité client, de la relation client un-à-un. Ces idées rejoignent le concept émergent de création de valeur qui petit à petit voyait le jour dans les têtes d'un petit « *groupe de réflexion* » que j'ai initié au début de 1999 en collaboration avec une entité de recherche en management, basée à Paris, appelée alors l'Institut CRC. Notre groupe, formé de responsables d'entreprises, de chercheurs et de consultants, s'est vite rendu compte que l'une des clés de la nouvelle logique conduisait à organiser des processus de co-crédation entre l'entreprise et ses clients.

Une autre hypothèse a vu le jour grâce à mes relations avec des praticiens en Europe et aux États-Unis d'une approche connue sous le terme de *l'organisation apprenante*. Certains de ces praticiens appartiennent au réseau SOL (Society for Organisational Learning) International initié par Peter Senge du M.I.T. Par le biais de ces échanges, il m'est progressivement apparu que la nouvelle logique de création de valeur dans l'entreprise avait beaucoup à voir avec le fait *d'apprendre ensemble*. Il s'agit d'une façon d'apprendre qui allait au-delà de ce que l'on avait jusqu'ici inclus dans la notion d'apprentissage organisationnel. Cela recouvrait certes des éléments liés aux « *cinq disciplines* » de Senge, mais en prolongeant considérablement l'approche pratiquée. Apprendre la création de valeur, consistait, d'après nous, à *façonner* des processus interactifs qui permettent aux différents ensembles d'acteurs de l'entreprise de créer conjointement d'importants « *quanta* » de valeur qu'ils peuvent ensuite se partager. Ces processus comportent une dimension apprenante importante. Ils ont la forme de *cycles* et les effets positifs d'une cycl donné sont utilisés (ou re-utilisés) pour *nourrir* le cycle suivant dans des mouvements circulaires ou réciproques, de telle manière que l'impact global s'en trouve continuellement amplifié. Nous appelons ces boucles des *processus vertueux*. Leur caractéristique essentielle est d'incorporer en eux-mêmes un effet de levier dynamique.

Le mode de pensée qui sous-tendait notre modèle en gestation avait peu à voir avec une tournure d'esprit mécaniste. Nous étions plutôt entrés dans la pensée correspondant à l'univers des systèmes complexes. L'expérience nous montrait que ceci était à la fois une bonne et une moins bonne nouvelle. Bonne, car notre approche permettait de s'échapper de la « *prison* » que constitue le raisonnement linéaire. Les effets, comme nous le verrons, ne se contentent pas d'être additionnés mais interagissent pour générer un impact multiplicatif. Des ressources modestes peuvent être catapultées pour produire des résultats très importants. D'un autre côté, la moins bonne nouvelle était que la mise en application du modèle n'est pas aisément codifiable. Il n'est pas possible de préconiser les « *10 étapes simples qui feront que la création de valeur marchera dans votre entreprise* ». Par définition il faut procéder selon une démarche du type « *découvrir-en-marchant* ».

Nous pensons que l'une de nos percées les plus importantes était de reconnaître à quel point le mode de fonctionnement interactif était différent d'un fonctionnement mécanique, à la manière d'une machine. La production de valeur n'est plus confinée à des opérations dans lesquelles tel morceau est additionné ***physiquement*** à tel autre morceau. Plutôt la valeur peut être générée en ***induisant*** des effets dans une partie plus en aval du cycle. Le mode interactif vous permet, mieux, vous incite, à assembler et à connecter entre eux différents types de ***développeurs de valeur*** : des produits de base ayant des propriétés spécifiques, des processus qui potentialisent ces propriétés, des boucles qui agiront pour que se produisent une adaptation mutuelle et un ajustement au plus juste, des idées innovantes, un encouragement donné aux clients qui jouent un rôle d'ambassadeur en parlant aux autres de votre produit, la transplantation d'une solution d'un endroit où elle a bien marché vers d'autres points d'application, la conduite de dialogues qui amènent à une escalade créatrice d'idées.

Voir la création de valeur en fonction d'une représentation « *qui relie* » conduit à l'idée de mouvement et de flux. En fait, plus nous approfondissions notre nouvelle logique, plus nous observions que la création de valeur était synonyme de flux continu, ininterrompu et progressivement amplifié. Il est question de ***globalité dynamique*** ou de continuité dans le temps, dans le mouvement et dans l'espace.

Mais avant de se laisser entraîner trop loin, il nous faut construire le nouveau raisonnement pièce par pièce. Il nous faut poser, puis trouver les réponses à la question fondamentale : « *la valeur, c'est quoi* » ?

## Chapitre 1

# La valeur, c'est quoi ?

La valeur est l'un de ces termes, comme la qualité ou le bonheur : chacun y met un sens différent. Notre première tâche est donc de définir ce que nous entendons par valeur dans le contexte de la présente réflexion.

La notion de valeur peut intervenir à de nombreux niveaux : philosophique, spirituel, culturel, esthétique, économique et social, ainsi que bien d'autres encore. Sur le plan philosophique, nous pouvons dire, par exemple, *que la valeur est ce qui fait que ce monde devienne meilleur*. Une telle définition donne de la hauteur et pourra, ici ou là, orienter notre exploration sur le fond. Mais pour éviter de rester dans les généralités, nous allons nous intéresser à la valeur dans le domaine *économique*. Ici, il est utile de montrer comment les définitions et les représentations de la valeur ont évolué dans le temps, disons au cours des trois ou quatre siècles derniers.

En gros, pendant cette période, nous pouvons distinguer *quatre* grandes périodes<sup>1</sup>.

1. La description des trois premières périodes s'inspire d'une analyse de Max Boisot, *Knowledge Assets*, Oxford University Press, 1998.

## L'économie pré-classique et classique

La première ère que nous examinerons s'étend sur environ 200 ans - plus ou moins les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles. Les économistes de la première partie de cette période, connus sous le nom de pré-classiques, voyaient la valeur comme une caractéristique de ce qui provenait de la nature ou qui, ayant trouvé sa source dans la **nature**, serait transformé. Produire de la valeur consistait à **exploiter** la terre comme ressource première. Une forme de valeur était liée à ce qui avait une provenance minérale, par exemple l'or, l'argent et d'autres métaux.

À partir de la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, l'économie dite classique voyait la valeur comme émanant principalement du **travail humain**, l'effort physique nécessaire pour transformer ce qui trouvait sa source dans la nature, en des formes utiles. Ceci correspondait au début de l'Ère Industrielle. L'industrie lourde allait très vite jouer un rôle capital. Pour de nombreux économistes influents de cette époque, y compris Karl Marx, la valeur incorporée dans un bien manufacturé était à considérer comme du « *travail congelé* ».

Le dénominateur commun pour l'ensemble de cette période était le fait d'avoir une conception des facteurs de production de la valeur basée sur l'énergie physique. Ce n'est que vers la fin de cette période, c'est-à-dire la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, que l'on commença à comprendre la valeur comme résultant **de l'interaction entre l'offre et la demande**. Ceci marque le début d'une vision dynamique de la valeur.

## L'économie néo-classique

La deuxième ère de la période qui nous intéresse débuta avec l'entrée dans le 20<sup>ème</sup> siècle. La pensée concernant l'offre et la demande fait une nouvelle avancée et en arrive à l'idée selon laquelle **l'utilité et la rareté** étaient les deux éléments-clés qui déterminaient la valeur. Pour que la valeur se constitue, les deux facteurs devaient être présents dans l'offre concernée.

On peut comprendre que cette manière de penser était déterminante dans la façon de conceptualiser la valeur par rapport au contexte de

la compétition industrielle en passe de se développer à grande échelle. Si votre produit devait être « *compétitif* » il fallait qu'il soit *utile* (c'est-à-dire qu'il réalise les fonctions pour lesquelles il a été conçu) et aussi qu'il se *différencie*, ce qui veut dire que ses caractéristiques soient telles qu'il ne ressemble pas aux autres offres sur le marché.

La conception des produits, la production de masse et la distribution à grande échelle deviennent les moyens privilégiés permettant de déployer ces nouvelles formes de valeur.

Vers le milieu et la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, l'économie dans son ensemble se transforme à un rythme accéléré : des groupes opérant à l'échelon de la planète commencèrent à dominer de nombreux marchés, et la fonction recherche et développement (R&D) prend de l'importance comme facteur décisif de création de valeur. Ces développements ont comme dénominateur commun le fait de nécessiter d'importants investissements, de sorte qu'après la terre, après la main-d'œuvre, c'est maintenant le capital qui occupe le devant de la scène parmi les ressources génératrices de valeur. C'est la raison pour laquelle les dirigeants se mirent à porter une attention prioritaire aux marchés financiers et donc à la création de valeur pour les actionnaires, tout un nouveau jeu à propos duquel nous aurons beaucoup à dire plus loin.

## L'économie de l'information

C'est vers les années '70 que débuta la troisième ère, connue sous le nom d'Économie de l'Information. En construisant sur tout ce qui l'avait précédée, cette ère fut marquée par une prise de conscience du rôle joué par l'information et la connaissance dans la génération de la valeur. Ceci s'est traduit de plusieurs façons. Premièrement, les économistes firent remarquer que l'information et la connaissance étaient à considérer comme des ressources à part entière au même rang que celles qui avaient été prises en compte dans des époques antérieures (la terre, le travail, le capital). Mais, on vit aussi que la connaissance avait une propriété particulière : elle était capable « *d'économiser* » d'autres ressources en permettant à ceux qui en étaient les porteurs de développer des solutions nouvelles.

Deuxièmement, la connaissance se présentait comme un bien marchand et, selon la manière dont il était configuré, pouvait représenter de la valeur en tant que tel. Troisièmement, l'information et la connaissance se révélaient être des accélérateurs de flux physiques et financiers et, même si ces effets bénéfiques n'étaient pas faciles à quantifier, ils étaient considérés comme extrêmement importants.

La prise de conscience de l'importance de l'information et de la connaissance en tant qu'ingrédients essentiels de la création de valeur a conduit à donner priorité à des sujets tels que la gestion des connaissances, la création de connaissances nouvelles, l'organisation apprenante, etc. En effet, on s'est rendu compte que la connaissance pouvait agir de manière positive sur les deux facteurs considérés comme sources primaires de valeur par les économistes néo-classiques : l'utilité et la rareté. La connaissance, sous la forme de technologie, pouvait permettre de concevoir des produits et des services de plus en plus performants et, simultanément, de faire en sorte qu'ils soient différenciés par l'innovation.

Mais, avec l'économie de l'information, on vit arriver d'autres phénomènes, produisant des effets parfois souhaitables, parfois néfastes. Par exemple, les technologies de l'information - y compris l'équipement informatique, les télécommunications, les multimédias, les logiciels, les réseaux - finirent par créer un monde *virtuel* qui se mit à coexister avec le monde réel. Aussi, a-t-on assisté à un phénomène de *découplage* progressif entre la valeur créée dans le monde réel et la valeur purement financière générée dans les marchés des capitaux.

Une telle divergence pourrait aller en s'accroissant étant donné la *course* vers les marchés financiers que l'on observe depuis le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle sous l'effet de plusieurs facteurs. Premièrement, le jeu de la compétition dans le monde réel est devenu un phénomène qui conduit à sa propre perte du fait que chaque avancée tactique mise en oeuvre par l'un des acteurs (par exemple la différenciation par le service) est rapidement suivie par d'autres concurrents, de sorte qu'une amélioration momentanée des marges, gagnée par celui qui a agi le premier est réduite à néant en peu de temps. Deuxièmement, le phénomène de la « *Net Économie* »

a conduit à penser qu'il était plus facile, plus rapide et d'un rapport bien meilleur, de gagner de l'argent sur les marchés financiers que d'être rémunéré pour son travail. Et troisièmement, les fonds de pension sont devenus des institutions d'une telle puissance que leurs interventions ont, à elles seules, fait littéralement exploser les marchés financiers.

Cette troisième ère, comme nous l'avons appelée, continue sur sa lancée, mais déjà quelque chose de nouveau commence à apparaître...

\* \* \*

Et donc, au moment où nous entrons dans le 21<sup>ème</sup> siècle qui, pour nous, constitue le début d'une nouvelle ère, nous posons à nouveau la question : « *la valeur, c'est quoi* » ?

Fondamentalement, la valeur peut être définie ***comme ce qui apporte un effet bénéfique associé à une contrepartie économique.*** En termes d'économie générale, la valeur a le plus souvent été considérée comme synonyme de richesse. Nous parlons de créer de la valeur, ce qui est perçu en gros comme voulant dire créer de la richesse. Nous avons vu dans le bref panorama historique décrit plus haut que les ***facteurs*** considérés comme les ressources pour la création de valeur ont évolué dans le temps : la terre, puis le travail, puis le capital et enfin la connaissance. Nous verrons plus loin que dans la nouvelle ère qui est en train de voir le jour, un autre facteur encore - l'interaction créatrice - entrera en jeu.

Pour la plupart des gens aujourd'hui, la valeur ainsi que la notion voisine de richesse sont vues comme étant matérialisées sous la forme d'***argent***. Le point de vue que nous développons dans le présent ouvrage consiste à voir la valeur comme un phénomène qui peut se manifester dans des ***formes multiples*** et qui, par différents processus de ***transformation***, se trouve converti d'une forme à une autre. Il semblerait que la valeur se présente comme un processus « *en déploiement* » dans lequel une série de transformations se produit dans une séquence allant de l'amont vers l'aval. En amont, la valeur se manifeste en forme de processus à base de connaissances qui génèrent la forme suivante de valeur, par exemple des produits et des services, qui sont eux convertis en

argent, lequel est investi sous forme de capital. La séquence au cours des phases amont et jusqu'au moment où la valeur parvient à la forme **argent** est un mouvement du moins liquide vers le plus liquide, de formes moins échangeables vers des formes plus échangeables de valeur.

L'argent, donc, est la forme de valeur qui permet ***l'échange universel***. Il est le moyen qui permet aux **marchés** d'exister de façon pratique. Du fait que les mécanismes par lesquels il est possible d'en être propriétaire sont simples et clairement codifiés - les transactions commerciales et financières - l'argent est la forme de valeur la plus apte à être **accumulée**. Étant donné le désir et les capacités des individus ou des institutions à l'accumuler, il devient possible de voir se produire de fortes concentrations de capitaux et la concentration en elle-même favorise le gain de capitaux supplémentaires.

Voici énoncées quelques-unes seulement des raisons pour lesquelles l'argent accumulé sous forme de capital représente dans le monde d'aujourd'hui, la forme de richesse la plus convoitée. Pourtant, à nos yeux, une attention excessive prêtée uniquement à cette forme de valeur ne représente pas un comportement de sagesse à l'égard de la santé à long terme de la planète. Au moment où s'écrivent ces lignes, les marchés financiers du monde entier montrent une extrême **volatilité**. Des milliards de dollars de richesse se sont tout simplement évaporés du fait de la chute alarmante des valeurs boursières dans les télécoms, les activités liées à l'internet et d'autres métiers high-tech.

Ce qui devient un impératif actuellement n'est ni plus ni moins qu'une nouvelle approche de la valeur. Une approche plus équilibrée, plus durable, plus inclusive, d'avantage concernée par la qualité d'être. De façon intéressante, une nouvelle voie semble se révéler et elle découle de la nature même de l'argent.

En effet, l'argent comme forme de valeur, malgré toutes ses caractéristiques attractives, a un inconvénient majeur : l'argent ne délivre pas lui-même d'effet bénéfique direct : vous ne pouvez pas vous en servir pour vous nourrir, ou pour percer un trou ou pour vous transporter d'un endroit à l'autre. ***L'argent ne délivre un effet bénéfique que lorsqu'il est converti en quelque chose d'autre.*** Ceci

nous conduit à la découverte d'un principe fondamental concernant la manière dont la valeur « *fonctionne* » en relation avec l'économie dans son ensemble.

Nous indiquions dans un paragraphe précédent que la valeur est à considérer comme existant dans des formes multiples lesquelles passent par une séquence de conversion de l'amont vers l'aval, les faisant évoluer d'une forme à l'autre : capacités (compétences, connaissances) → produits → argent → capital... Cette façon de voir nous montre maintenant que ce qui actionne l'économie n'est pas la valeur dans l'une ou l'autre de ces formes mais leur ***conversion ou transformation pro-active d'une forme en une autre***. Mieux encore, une économie saine et exubérante se façonne non seulement, comme jusqu'ici, par l'accumulation et la concentration de capital, mais aussi, et de façon de plus en plus importante, comme conséquence de l'***accélération*** de la transformation d'une forme de valeur en une autre et ***de l'amélioration de la qualité*** de ces transformations.

Voici présentées les principales forces activatrices pour cette nouvelle ère économique qui en ce moment fait son apparition. Nous l'appelons l'***Économie de la Pleine Valeur***.

## L'économie de la pleine valeur

Le but du présent ouvrage est bien de décrire les éléments principaux de ce nouveau paradigme économique et de montrer à quel point il est enthousiasmant. À ce stade, nous voulons simplement esquisser quelques-uns de ses aspects de base.

Du fait que le nouveau facteur-clé de réussite se trouve être la capacité d'augmenter fortement la vitesse et la qualité des ***cycles de transformation de la valeur***, il y a nécessité de développer l'aptitude à ***engager l'interaction créatrice*** entre les acteurs de l'écosystème de valeur. Nous avons vu que dans l'ère précédente - l'Économie de l'Information - la connaissance appliquée aux facteurs physiques, la terre, le travail et le capital, produisait un effet d'économie. Dans la nouvelle économie de la pleine valeur, l'interaction créatrice accélère et élargit la génération de la

connaissance nouvelle, amplifie la valeur produite jusqu'ici en faisant jouer l'utilité et la rareté et accroît la qualité de la transformation de la valeur tout au long du cycle de conversion. L'interaction créatrice semble bien intervenir à tous les niveaux du système. Et, alors qu'auparavant, la production de la valeur était basée sur un mode de fonctionnement mécanique et informationnel, un nouveau mode vient maintenant s'ajouter aux précédents : l'activation de l'énergie intelligente et vivante.

Ces caractéristiques accroissent de façon majeure la gamme d'ingrédients qui entrent dans le processus de fabrication de la valeur et leur dynamique est telle que les systèmes opérant dans les entreprises ne seront plus sous la contrainte d'une pensée et d'un fonctionnement linéaires.

La nouvelle approche de création de valeur est libératrice. Elle permet aux acteurs de l'économie d'échapper à l'état d'esprit mécaniste et d'entrer dans le monde palpitant de la non linéarité dans lequel des petites causes peuvent produire de gros effets, dans lequel des boucles et des enchaînements en cascade peuvent induire des phénomènes d'amplification et dans lequel, si l'on s'y prend bien, il est possible de faire beaucoup avec peu.

En conséquence, dans notre raisonnement, le nouveau « *capital* » qui est à construire, parallèlement au capital financier, est quelque chose que nous appelons la Qualité-dans-l'Homme. Elle a à voir avec l'aptitude des hommes et des femmes à être forts dans leurs têtes, à mener leurs vies en ayant le souci de l'autre, à surmonter toute tendance excessive à être centré sur soi-même et, par dessus tout, à cultiver la qualité dans les relations avec les autres. Comme nous le verrons, l'interaction créatrice, vue comme la stimulation mutuelle des capacités de chacun, est l'une des sources les plus puissantes de valeur nouvelle. Elle ne peut se réaliser que lorsque des êtres adultes s'apportent de l'aide en vue de réussir ensemble. La Qualité-dans-l'Homme devient ainsi une sorte de « *capital intérieur* » qui doit être cultivé comme la contrepartie du capital financier « *extérieur* ».

Ces différents éléments constituent la base d'une approche plus systémique, plus globale et plus dynamique de création de valeur que nous allons maintenant explorer de façon plus détaillée.