



Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée

Christophe SCHMITT

Maître de Conférences,

Université de Metz

3 place Edouard Branly, 57070 Metz

Tél. : 03 87 56 37 86

Fax : 03 87 56 37 79

Courriel : schmitt@esm.univ-metz.fr

Mohamed BAYAD

Professeur des Universités

Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels

8, rue Bastien LEPAGE 54010 Nancy Cedex

Tél. : 03 83 19 32 32

Fax. : 03 83 19 32 00

Courriel : Mohamed.Bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

Résumé

Parler de valeur ne renvoie pas uniquement à la sanction du marché, il est important d'intégrer aussi la gestion opérationnelle des activités internes. La difficulté pour des responsables de PME est de pouvoir concilier ces deux points : le jugement du client et une organisation interne adéquate. Après avoir présenté ces éléments, notre communication se propose de montrer l'importance de la vision l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant pour concilier ces deux points souvent abordés de façon séparée. Nous insistons ensuite non seulement sur les problèmes liés au manque de partage de cette vision auprès de l'équipe de collaborateurs mais aussi sur le manque d'outil en PME favorisant le partage de la vision. Enfin, nous présentons, à partir d'un cas d'intervention, les éléments méthodologiques favorisant le partage de la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant dans son entreprise, l'objectif étant de co-construire des outils permettant le partage de la vision.

Mots-clés :

Valeur – Performance – Vision – Analyse de la Valeur

Parler de valeur(s) renvoie à la transversalité et à la polysémie de cette notion. La transversalité cultive les antagonismes de la notion de valeur, antagonisme entre non seulement son aspect relativiste et son aspect absolutiste¹ mais aussi entre l'aspect objectif et l'aspect subjectif de cette notion. Concrètement, cela se manifeste par des utilisations multiples en fonction des disciplines considérées². En ce qui concerne la polysémie de la notion, parler de valeur ou de valeurs, revient à s'interroger sur les différents sens de cette notion. Retenir le singulier signifierait qu'il existe une définition de la notion de valeur. En se limitant au champ lexical de l'organisation, les nombreux sens de cette notion apparaissent sous les dénominations de valeur produit, valeur de l'entreprise sur les marchés financiers, processus de création de valeur, chaîne de valeur, réseau de valeur, valeur ajoutée, système de valeurs de l'entreprise, analyse de la valeur, management par la valeur, ... Ces nombreux sens laissent envisager une pluralité de regards. Ainsi, notre contribution se limitera volontairement aux notions de valeur-produit et de valeur-service³.

Dans cette perspective, un des grands défis actuels des entreprises concerne l'obligation de créer de la valeur dans un contexte qui se complexifie (Savall et Zardet, 1992) et les outils renvoient trop souvent une image d'un environnement stable et peu perturbé (Teller, 1999). Cette obligation doit permettre "*d'assurer leur survie dans une économie caractérisée par une offre potentielle bien supérieure à la demande*" (Fassio, 1998), c'est-à-dire assurer leur pérennité et faire des bénéfices. La capacité des entreprises à relever ce défi dépend de l'interprétation donnée à la notion de valeur et des pratiques professionnelles qui en découlent. Les PME, comme bon nombre d'entreprises, sont directement concernées par cette notion de valeur. Si de nombreuses recherches sont orientées vers la compréhension de la notion de valeur⁴, à notre connaissance, peu de travaux dans ce domaine s'intéressent à la PME. Dans cette perspective, nos propos portent exclusivement sur les PME et l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant. En effet, ce dernier doit assurer la cohérence entre d'un côté anticiper le jugement futur du client (la valeur, aspect exogène) et de l'autre traduire cette anticipation en actions (la performance, aspect endogène). Mais souvent, les notions de valeur et de performance sont séparées. Que ce soit l'approche économique, l'approche gestionnaire ou encore l'approche ingénierique, les fondements de la notion de valeur s'articulent autour "*d'une hypothèse implicite de séparation entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise*" (Avenier, 1993). A partir

¹ Cette conception de la valeur renvoie à la distinction faite par H. A. Simon (1947) entre les éléments de valeur (ce qui devrait être fait, absolu) et les éléments factuels (ce qui est, relatif).

² A titre d'exemple, outre l'aspect économique, gestionnaire et ingénierique que nous développerons plus en aval, la transversalité de la notion de valeur se manifeste dans les développements issus des disciplines suivantes :

- la linguistique cherche, à travers la notion de valeur, le sens que prend un mot dans un contexte déterminé ;
- les mathématiques, où la valeur d'un nombre correspond à l'une des déterminations possibles d'un élément variable ;
- la métrologie cherche la valeur numérique d'une grandeur, mesure cette grandeur et lui associe une unité de mesure ;
- la musique, où la valeur correspond à la durée d'une note (de façon absolue) ou au degré de clarté d'un ton par rapport aux autres tons (de façon relative) ;
- la philosophie établit une échelle des valeurs, c'est-à-dire une hiérarchie entre les principes moraux. Nous parlerons aussi de jugement de valeur, qui énonce une appréciation, par opposition au jugement de la réalité, qui constate les faits.

³ On définira la notion de valeur de la façon suivante : qualité d'un produit (ou d'un service) fondée sur son utilité à satisfaire un besoin (valeur d'usage) et sur les rapports de l'offre à la demande (valeur d'échange).

⁴ Pour une synthèse concernant la notion de valeur, voir Mouchot (1994).

de ce constat, nous porterons notre réflexion autour de la question : "Comment comprendre et appréhender la relation entre performance et valeur ?". Pour répondre à cette question, nous faisons l'hypothèse que la vision⁵ de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant peut assurer le lien entre ces deux notions et donc entre l'exogène et l'endogène. Ainsi, la vision en tant que construit social contingent (Bouchikhi, 1990) apparaît comme un des éléments clés pour la compétitivité future des entreprises (Mintzberg, 1996) et notamment des PME.

Pour répondre à ces deux questions, nous présentons, autour d'un cas d'application, les éléments conceptuel (lien entre valeur, performance et vision) et méthodologique mobilisés (utilisation de l'Analyse de la Valeur) afin d'aider les acteurs à concevoir et à conduire des actions en matière d'organisation. La démarche de recherche menée ici a pour objectif de générer "*à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales*" (David, 2000). Les différents allers-retours entre la théorie et la pratique⁶ ont permis non seulement de proposer un modèle d'articulation entre les notions de valeur, de performance et de vision mais aussi "*d'aider l'acteur à bien conduire sa raison, à se saisir des situations complexes qu'il doit affronter et à instruire des choix en meilleure connaissance de cause comme de finalité et de conséquences. Ce type de recherche montre l'un des genres possibles que peuvent revêtir les sciences de gestion quand on les envisage plutôt sous l'angle de l'ingénierie, de la conception ou de ce qu'avec le prix Nobel Herbert A. Simon l'on peut appeler les sciences de l'artificiel. Car il s'agit bien de connaître suffisamment la réalité pour mieux l'inventer*" (Martinet, 1996).

La présente communication s'articule en deux parties. La première a pour objectif d'explicitier les différents concepts mobilisés : valeur, performance et vision. L'idée ici n'est pas d'être exhaustif par rapport à ces différentes notions, mais de proposer un modèle de compréhension permettant d'articuler ces notions. La seconde partie s'attache à montrer les limites actuelles, où performance et valeur sont envisagées de façon disjonctive. Cela se concrétise par l'émergence de situations paradoxales. A partir de ces limites, nous insisterons sur la nécessité de développer des outils d'aide au partage de la vision. Au final, dans une perspective de recherche intervention, nous présentons un cas d'application à partir de l'utilisation de la méthode basée sur l'Analyse de la Valeur. A la base, "*il s'agit d'une méthode spécifique de conception de groupe dans le but de faire correspondre les attentes des clients, l'offre des entreprises et le prix de revient des produits*" (Cayol, 1999). Utilisée à un niveau organisationnel, l'Analyse de la Valeur a pour vocation de servir de médium d'interaction entre les acteurs de l'entreprise et l'environnement. On parlera alors d'intermédiation au sens d'Avenier (2000) "*correspondant à l'introduction déléguée, au sein d'un processus collectif, d'un tiers (personne, processus, outil cognitif, lieu spécifique, etc.) destiné à faciliter le*

⁵ Nous entendons ici par vision l'"*image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur*" (Filion, 1991).

⁶ Se traduisant notamment par :

- la co-construction du problème avec les acteurs de l'organisation et l'intervenant ;
- l'émergence de nouvelles connaissances sur le processus décisionnel ;
- l'émergence de nouvelles connaissances scientifiques ;
- la mise en place d'outils permettant la représentation des problèmes complexes et de facilitant l'appropriation de ces outils et des connaissances qui en découlent.

rapprochement des points de vues des différents participants à partir d'éclairages apportés par chacun d'eux". Il s'agit donc non seulement de favoriser l'évolution de la vision des acteurs de l'entreprise par rapport à des questions centrales et favoriser la co-construction d'une vision partagée. Nous montrerons comment l'Analyse de la Valeur peut être utilisée dans une perspective de partage de la vision et de changement continu. La réponse méthodologique apportée n'est certes pas nouvelle, ni originale, mais l'objectif est surtout de se mettre à la portée des PME.

1. Valeur et performance : proposition d'une articulation par la notion de vision

Présenter en une partie des notions aussi variées telles que valeur, performance et vision et qui correspondent à plusieurs décennies de recherche, relève certainement de la gageure. Nous ne prétendons donc pas ici être exhaustif en faisant justice de tous les regards portés sur ces différentes notions. Par contre notre volonté est avant tout de donner une perspective d'ensemble afin de montrer l'articulation entre ces trois notions et de proposer un cadre conceptuel adapté.

1.1. La nécessité de relier valeur et performance

1.1.1. Les limites des approches traditionnelles de la valeur

Longtemps dominée par les courants de pensée économiste (Mouchot, 1994), la notion de valeur est traditionnellement envisagée sous la forme d'une dualité entre d'une part le point de vue de la production⁷ et d'autre part le point de vue de la demande⁸ (Perrin, 2001). Cette dichotomie renvoie à la séparation entre les approches endogènes *versus* les approches exogènes.

Le risque essentiel de cette dichotomie est de développer une dissonance cognitive entre la réalité perçue des phénomènes par les entrepreneurs/propriétaires-dirigeants et le simplisme des modèles servant à les appréhender ; entre la réalité perçue des problèmes et le simplisme des outils disponibles pour aider à leur inventer des solutions (Avenier, 1993 et Forsé, 1989). En effet, il ne faut pas, "*sous prétexte de rejeter l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure, tomber dans l'autre extrême, qui consisterait à penser que la réalité est construite collectivement avec une coordination complète entre les acteurs. Pour un acteur ou groupe d'acteur donné, la réalité est intermédiaire*" (David, 1999). Ainsi, la création de valeur résulte soit de la capacité de l'entreprise à optimiser ses capacités de production (capacités humaine, technique et financière), on parlera de valeur construite, soit de la capacité d'action limitée des acteurs, et notamment de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant, du fait de la contrainte de l'entreprise face à son environnement (stimuli-réponse). Plus précisément dans ce dernier cas, invoquer le marché revient à donner une place importante aux régulations ex-post, négligeant les capacités d'innovation et d'apprentissage des acteurs (Schmitt et Bayad, 2000). Face à cette

⁷ Valeur travail chez les classiques, référence systématique aux coûts chez les ingénieurs et une partie des gestionnaires

⁸ Utilité et rareté des biens chez les marginalistes, jugement porté par le client chez l'autre partie des gestionnaires

réalité séparée, il est nécessaire de relier ces différentes notions au risque notamment que dirigeants de PME et recherche s'éloignent définitivement.

1.1.2. Les bases d'un renouveau de la notion de valeur : la valeur co-construite

Aux approches traditionnelles, il faut substituer des approches différentes basées notamment sur une vision transversale et systémique⁹ de l'objet d'étude qu'est la notion de valeur. Quelques auteurs ont essayé de dépasser cette dichotomie entre "*la prise en compte du seul point de vue de la production et la prise en compte du seul point de vue de la demande, qui caractérisent chacune des théories précédentes [...]*" (Perrin, 2001). De façon schématique, notre approche de la valeur co-construite trouve ses fondements dans les travaux d'A. Marshall (*The Principles of economics*) où il envisage la valeur comme les deux lames d'un ciseau. D'un côté la demande reflète la satisfaction procurée aux consommateurs ; de l'autre l'offre correspond aux propositions faites par le producteur aux consommateurs. Et A. Marshall de rajouter "*Il serait tout aussi déraisonnable de discuter sur le point de savoir si c'est la lame supérieure ou la lame inférieure d'une paire de ciseaux qui coupe un morceau de papier que de se demander si la valeur est déterminée par l'utilité ou par le coût de production*".

De façon synthétique, la notion de valeur peut se définir comme "*le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, ...*" (Lorino, 1997). En ce sens, il convient d'envisager la notion de valeur comme une co-construction entre l'entrepreneur et le marché (Schmitt et Bayad, 2000b et Bréchet et Desreumaux, 1998). Ainsi, la valeur co-construite se distingue de la valeur donnée dans la mesure où la valeur n'est pas simplement la qualité d'un produit (ou d'un service) fondée sur son utilité à satisfaire un besoin (valeur d'usage) et sur les rapports de l'offre à la demande (valeur d'échange), mais elle reflète l'asymétrie¹⁰ entre la position du client et celle de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant¹¹. Elle se distingue aussi de la valeur construite, considérant que la valeur n'est pas uniquement produite au fil de processus d'action au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, la valeur construite renvoie à la valeur-travail des Classiques ou à la définition des ingénieurs (Mouchot, 1994). Que l'on parle de valeur donnée ou de valeur construite, ces deux notions renvoient à une définition positiviste de la valeur.

La notion de valeur co-construite fait donc référence à l'autonomie des acteurs de l'entreprise face aux besoins du marché et inversement. La valeur n'est donc pas uniquement donnée par le marché (jugement porté par le client), mais elle relève aussi des anticipations (jugement anticipé sur le jugement du client) du dirigeant de l'entreprise. Cette définition postule la réalité de la valeur comme téléologique et non plus ontologique et renvoie donc à un positionnement épistémologique basé sur les épistémologies constructivistes (Schmitt, 1999).

⁹ Cette vision transversale a donné lieu à différents travaux de recherche associant gestionnaire et ingénieur, notamment Grandhayé J.-P., et al. (1999).

¹⁰ Cette asymétrie correspond au caractère incertain et risqué lié à la notion de valeur.

¹¹ En effet, concernant les PME, on parle de la centralisation de la gestion, voire de la "personnalisation" de la gestion dans le cas des très petites entreprises. Sur ces différents points, voir Julien P.-A. (2002).

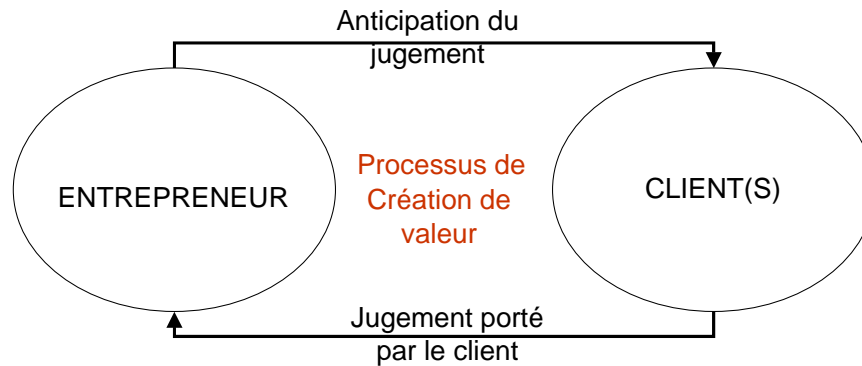


Figure 1.- Valeur co-construite : entre jugement et anticipation

1.1.3. De la valeur à la performance : relier des notions souvent dissociées

Dans cette perspective, la valeur va dépendre non seulement des anticipations du jugement des clients par l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant, mais surtout des décisions qui vont en découler et de la mise en acte de ces décisions. Les propositions de produit ou de service dépendent donc de la traduction de cette anticipation. Concernant ce dernier point sur l'anticipation du jugement des clients par le dirigeant de l'entreprise, élément central de nos propos dans cette communication, force est de constater comme l'écrit P. Lorino (1997), que *"le plus souvent la distance est grande entre l'appréciation de la valeur (prix, qualité et compétitivité des produits et services offerts) et la gestion opérationnelle des activités internes"*. En effet, *"la stratégie est prédéterminée dans ses finalités, mais non dans toutes ses opérations"* (Morin, 1990). L'anticipation par l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant nécessite d'être traduite en actions au sein de l'entreprise. Ces actions internes renvoient cette fois-ci à la notion de performance, c'est-à-dire le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, que s'est donnée une organisation. En résumé, il apparaît clairement que performance et valeur sont deux notions indissociables mais sans relation mécanique. En effet, on peut évaluer une entreprise comme performante sans pour autant que le marché (les clients) sanctionne le produit ou le service favorablement et inversement. L'hypothèse que nous formulons ici est que le lien entre performance et valeur peut être assuré entre autres par la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant.

1.2. La vision stratégique : lien entre performance et valeur

1.2.1. La notion de vision : éléments de définition

Longtemps, la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la PME s'est focalisée essentiellement sur l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant, symbole individuel et "héroïque" de la réussite. Face à ce mythe, la réussite de l'entreprise relève avant tout des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases de développement de son affaire. Le développement de ces ressources et de ces compétences dépend de la capacité de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant à diffuser et à partager sa vision et notamment son anticipation du jugement des clients. On entend ici par

vision¹² l'*image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur*" (Filion, 1991). Ainsi, la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant est résolument stratégique car tournée vers son environnement (interne et externe).

L'entrepreneur/propriétaire-dirigeant perçoit, via sa vision parcellaire, des stimuli¹³ qui suscitent son intérêt dans son environnement interne et externe. Déjà, sa façon de percevoir est influencée par son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé¹⁴. Certains appréhendent de façon active, d'autres de façon abstraite ; les mêmes stimuli sont perçus par certains, et non par d'autres ; et la façon de décoder les stimuli et de les transformer en informations utiles diffère selon les individus. Ces informations sont ensuite confrontées avec la vision générale de l'entrepreneur. Par couplage ou juxtaposition de plusieurs des éléments perçus et reliés à son environnement (interne-externe), l'entrepreneur retient les informations concordantes avec sa vision générale. Nous sommes donc dans un processus d'assimilation/accommodation au sens de Piaget (1973). Dans ces conditions, toute la difficulté pour l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant est de saisir la complexité dans laquelle il évolue et de la restituer aux personnes avec qui il travaille (Génélot, 1992). On retrouve ce problème à chaque niveau où décisions et actions relèvent d'un groupe de personnes¹⁵. La transmission et le partage de la vision auprès du personnel-clé de l'entreprise sont un des éléments nécessaires à la performance et donc au final à la création de valeur (Bayad et Garand, 1998). La vision apparaît non seulement comme un construit social contingent mais aussi de façon relativiste. Il n'y a donc pas de bonnes ou mauvaises visions ou encore de visions erronées.

1.2.2. Vers une co-construction dynamique de la valeur

Dans cette perspective, l'importance du rôle de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant se situe à deux niveaux (figure 2) :

- sa vision par rapport à l'anticipation du jugement des clients. En effet, les décisions prises au sein de l'entreprise par rapport au marché sont fortement liées aux connaissances de celui-ci par les acteurs de l'entreprise et aux compétences développées par ces acteurs au cours de leurs différentes expériences. Ainsi, la valeur va dépendre non seulement des anticipations du jugement des clients par les responsables, mais surtout des décisions qui vont en découler et de la mise en acte de ces décisions.

¹² La vision est une notion plus large que celle de la représentation, en effet, la vision renvoie à la compréhension, aux représentations, ...

¹³ La notion de stimuli ici ne renvoie pas à une approche béhavioriste mais bien à une relation où le stimulus est assimilé à un certain schéma de réaction, source de la réponse. Le schéma ne doit donc pas s'écrire S→R mais plutôt S(A)=R (Piaget, 1979).

¹⁴ Façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation (éducation formelle ou informelle), et ses relations passées ou actuelles (travail, amis, famille).

¹⁵ Certains auteurs parlent dans ce cas de situation de gestion c'est-à-dire "*lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe*" (Girin, 1990).

- la traduction de cette vision au sein de l'organisation. Il s'agit ici de mettre en place une organisation en adéquation avec le dessein issu de la vision de certains acteurs. En reliant la structure d'une organisation à la chaîne de valeur (Porter, 1996), à ses liaisons internes et aux liaisons avec les fournisseurs ou les circuits de distribution, une organisation peut identifier ses unités qui sont les plus en harmonie avec les sources d'avantage concurrentiel et mettre en place les types de coordination qui conviennent. Ainsi, les propositions de produit ou de service dépendent notamment de la traduction en terme d'organisation de l'anticipation du jugement des clients.

Au final, la notion de valeur doit être envisagée non seulement comme un construit, jugement futur du client et le jugement risqué anticipé sur le jugement du client, mais aussi de façon dynamique dans la mesure où ces jugements sont en constantes évolutions par rapport au contexte dans lequel les acteurs de l'entreprise évoluent (Bayad, Leymarie et Schmitt, 2002). La transmission et le partage de la vision auprès du personnel-clé de l'entreprise apparaissent comme autant d'éléments nécessaires à la performance et donc, *in fine*, à la création de valeur (Bayad et Garand, 1998). Plus précisément, c'est la mise en complémentarité et en synergie de cette vision globale avec les visions locales d'acteurs autonomes qui permet de transformer le travail humain en véritable performance collective.

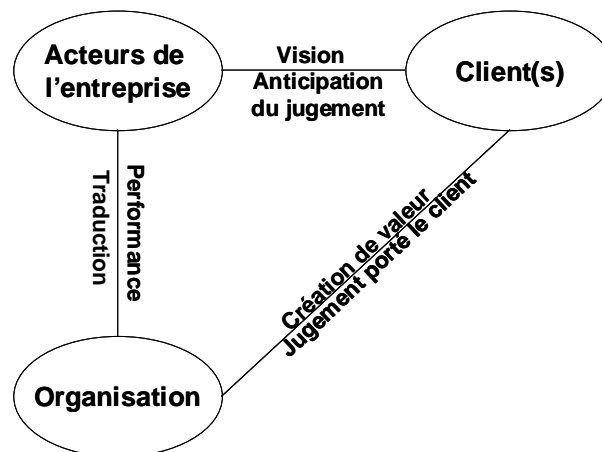


Figure 2.- Valeur, performance et vision : des notions interreliées

Or, que l'on parle de co-construire une vision stratégique globale partagée compatible avec des stratégies locales ou inversement de concevoir des visions stratégiques locales congruentes à une vision stratégique globale partagée (Avenier, 1997), "il est important de distinguer clairement entre le partage d'informations et le partage de connaissances. L'information ne devient connaissance que lorsqu'elle est comprise par le schéma d'interprétation du receveur qui lui donne un sens (*sense-read*). Toute information inconsistante avec ce schéma d'interprétation n'est pas perçue dans la plupart des cas. Ainsi, la "commensurabilité" des schémas d'interprétations des membres de l'organisation est indispensable pour que les connaissances individuelles soient partagées" (Tsuchiya, 1993).

2. Concevoir, mettre en œuvre, animer des actions favorisant la vision : limites et propositions

Dans cette deuxième partie, nous regarderons concrètement les difficultés en PME pour articuler valeur et performance ou dit autrement les difficultés pour de partage de la vision aboutissant dans certains cas à des situations paradoxales. Face à ces situations, il est important de proposer des voies d'action possibles. Dans cette perspective, nous sommes amenés à présenter notre intervention sur le terrain qui a pour objectif de concevoir des outils favorisant l'action et donc de dans notre cas de favoriser le partage de la vision.

2.1. De l'émergence de situations paradoxales à la nécessité de développer des outils permettant le partage de la vision

2.1.1. Transmission et partage de la vision : l'émergence de situations paradoxales

Dans ces conditions, les problèmes liés au partage de la vision peuvent faire émerger des situations paradoxales. En effet, le partage de la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant auprès de son équipe de collaborateurs par rapport à la complexité des situations à gérer, se traduit par des actions, qui non seulement ne sont pas efficaces mais qui en plus engendrent d'autres problèmes. En d'autres termes, "*la solution est le problème*" (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1974). Bien souvent, ces situations paradoxales ont des conséquences sur la performance de l'entreprise (Schmitt, 1999). A court terme, la valeur des produits ou des services n'est pas forcément affectée, et plus précisément l'appréciation du client. Globalement, les problèmes de performance sont supportés par l'entreprise et non par le client. Mais la valeur du produit ou du service peut être altérée par une non-disponibilité du produit ou encore par la déficience d'une ou plusieurs fonctionnalités.

Ainsi, l'existence de paradoxes constitue une forme d'expression des problèmes liés à la valeur. Ces différents constats nous amènent à déduire que les difficultés rencontrées par les PME sont plus liées à la construction d'une vision des problèmes complexes de la valeur qu'à la mise en place de solutions. Les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants de PME se posent donc en termes d'outils pour comprendre et appréhender la complexité de la valeur.

2.1.2. Le manque d'outil en PME favorisant le partage de la vision

Dans le cas précédent, il apparaît clairement que les problèmes rencontrés par Monsieur A sont liés, au moins pour une partie, au manque de partage de la vision entre Monsieur A. et son équipe de collaborateurs. Ces différents constats nous amènent à déduire que les difficultés rencontrées par les PME et l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant sont plus liées au partage de sa vision qu'à la mise en place de solutions. Les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants de PME se posent donc en termes d'outils permettant de partager leur vision. Mais actuellement, force est de constater l'absence ou la quasi-absence d'outils quantitatifs et qualitatifs formalisés au niveau de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). La gestion des situations complexes est guidée par l'expérience et le bon sens plutôt que par l'utilisation de techniques spécifiques (Torres, 1999). En d'autres termes, il doit compter bien souvent sur sa bonne étoile (Bayad et Garand, 1998). En effet, face aux problèmes, les responsables de PME ne disposent que de peu d'outils pour

percevoir la complexité des situations et encore moins pour se la représenter (Avenier, 1988). Dans cette perspective, il est nécessaire de développer des outils relativement simples pouvant aider l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant à partager sa vision en interne afin de mieux asseoir sa stratégie. En ce sens, on parlera d'outils d'aide favorisant le partage de la vision.

2.2. Proposition d'une instrumentation : le recours à l'Analyse de la Valeur

Il convient ici de s'interroger pour savoir comment traduire en termes de méthode d'intervention le cadre présenté précédemment, c'est-à-dire trouver "*des clés capables (ou non) d'ouvrir certaines serrures susceptibles (ou non) de convenir pour organiser et faire évoluer une situation*" (Roy, 1992). dans le but "*d'amener les individus à prendre conscience de leurs comportements habituels afin de les modifier*" (Argyris, 1995). Devant le manque d'outils souligné précédemment, il est nécessaire de proposer, à côté des outils existants comme par exemple les cartes cognitives (Cossette, 1994 ; Verstraete, 1997), d'autres outils qui permettent d'appréhender la notion de vision. Dans cette perspective, notre choix s'est porté sur l'Analyse de la Valeur, car cette méthode combine de nombreux avantages :

- il s'agit d'une méthode antithétique permettant de sortir du cadre dominant et forçant les individus à "voir autrement" (Carrier, 2000).
- elle favorise, dans un premier temps, un travail de consensus au niveau des intervenants pour la construction d'une vision partagée permettant de faire réfléchir à des aspects contre-intuitifs.
- les outils qui en découlent ont pour vocation non pas de représenter fidèlement la réalité d'une situation, ce qui s'apparente au sens de Lacroux (1990) à une recherche du "vrai", mais de permettre l'expression de son interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter la compréhension de la complexité à des fins d'action. Il s'agit donc de construire des artefacts évolutifs favorisant la mise en œuvre de projets pour l'action humaine (Lorino, 1990).
- cette méthode basée sur le visuel¹⁶ permet d'avoir une image globale de la situation et donc de modifier les représentations des différents participants, faisant même émerger des liens jusque-là ignorés et pour certains inenvisageables ultérieurement. L'utilisation du visuel fait donc figure de "*langage universel du fait de la rapidité de la perception visuelle ainsi que la simultanéité apparente de la reconnaissance de son contenu et de son interprétation*" (Joly, 1993). A ce titre, il peut être qualifié « d'effet espéranto ».

En résumé, comme le souligne J. Michel, l'Analyse de la Valeur semble être une méthode pertinente pour "*introduire une culture de gestion responsable du changement dans l'organisation*" (Michel, 1997).

¹⁶ L'utilisation d'outils visuels n'est certes pas une idée innovante ; mais force est de constater le peu d'intérêt que cela suscite dans la recherche en science de l'organisation en général et en gestion en particulier. Pourtant les plaidoyers pour l'utilisation de modes de représentations graphiques ne manquent pas. Ils peuvent se résumer par la question, apparemment banale, posée par H. Simon "*comment se fait-il qu'un modeste schéma nous en dise souvent plus qu'un long discours ?*".

2.2.1. Présentation de l'entreprise et de la démarche

Nous présenterons ici le cas de l'entreprise JARDIN¹⁷, spécialisée dans le domaine de la fabrication de tondeuses à gazon à moteur et d'outils de jardin. Implantée dans le Bas-Rhin depuis 1957, l'entreprise JARDIN compte, à l'heure actuelle, près de 300 employés. L'entreprise a depuis sa création une tradition d'innovation qu'elle essaie de conserver et sa volonté est de pérenniser au sein de l'organisation des démarches d'innovations permettant de créer de la valeur ou, en reprenant les termes du responsable de l'entreprise, de "créer une culture de la valeur" afin de dégager un avantage concurrentiel. La difficulté rencontrée par le responsable de l'entreprise était de partager sa vision dans le but de mettre en place des actions cohérentes servant à pérenniser son entreprise. La volonté du responsable était donc de décloisonner l'entreprise afin de développer des projets "pluridisciplinaires" dans une optique de développement continu tout en maîtrisant les coûts. Dans ces conditions, notre intervention s'est organisée afin d'amener les acteurs à modifier leurs représentations de l'organisation et par là-même de leur mode de contrôle afin de construire une vision collective en adéquation avec la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant. Notre intervention s'est construite autour de trois axes :

- la nécessité de recourir à la modélisation. Aborder la dualité dialectique de la notion de valeur et ainsi éviter le risque d'émergence de situations paradoxales exige un travail de compréhension basé sur une modélisation originale mais efficace, favorisant "l'intelligence" de la situation.
- l'idée de modélisation a pour conséquence de redéfinir le rôle de l'intervenant. Dans ces conditions, l'objectif est de développer des savoirs sur les processus à partir de raisonnements heuristiques¹⁸ visant à fournir une aide à la construction de problèmes au sein des organisations telles que l'entreprise. L'intervenant est vu comme un "facilitateur" et non comme un "réparateur" (Caillé, 1991).
- l'utilisation d'outils visuels n'est certes pas une idée innovante, mais les schémas utilisés pour modéliser les situations complexes ne sont pas seulement descriptifs, ils visent à mieux se représenter et à simuler ce qui peut se passer dans l'avenir. Il s'agit alors de construits intentionnels ou d'artefacts évolutifs servant à appréhender la situation qu'ils servent à représenter. Ces images ont donc une portée largement stratégique (Nicot, 1997).

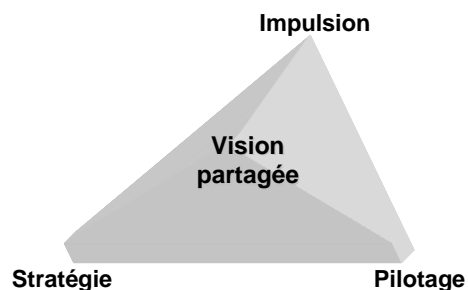


Figure 3.- L'articulation des différentes phases de construction d'une vision partagée

¹⁷ Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise sera noté JARDIN.

¹⁸ Il s'agit de raisonnements dont on tient pour plausible, mais non pour certain, qu'ils conduiront à la détermination de solutions satisfaisantes du problème.

Enfin, l'intervention autour de la vision partagée a été élaborée à partir de trois points complémentaires : l'impulsion (ou construire une cible), la stratégie (ou organiser l'action) et le pilotage (ou accompagner l'action). La suite du texte présente les éléments de l'intervention qui s'est faite durant un mois à partir de cinq séances de quatre heures avec l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant et son équipe de collaborateurs.

2.2.2. L'impulsion : construire une vision partagée pour développer une stratégie créatrice de valeur

Il s'agissait ici de trouver un sens à partir des intentionnalités de départ exprimées par le responsable de l'entreprise JARDIN lors de la demande d'intervention. L'objectif était de dégager la finalité du système étudié et d'impulser le changement en construisant une nouvelle cible. Cette finalité était déjà partiellement exprimée par l'entreprise au moment de notre rencontre, il était donc important de la délimiter plus précisément et de pouvoir la diffuser auprès de l'équipe de collaborateurs pour construire une vision partagée. Pour cela, les membres du groupe de projet ont développé leur réflexion autour des questions suivantes :

- Quels sont les acteurs de l'entreprise concernés par cette cible ?
- Sur quoi agit la cible ?
- Dans quel but cette cible existe-t-elle ?

Notre rôle d'intervenant consistait dans cette première phase à orienter les membres du groupe de projet vers les différentes questions, à réaliser la synthèse des différents débats et à proposer le cas échéant des voies inexplorées permettant d'enrichir la réflexion. Il est nécessaire de rappeler ici que l'initialisation du sens donné ne doit pas être envisagée de façon figée mais comme mouvant et pouvant donc évoluer au cours du projet "chemin faisant". Enfin, il convient de souligner, que la construction d'une cible a une portée largement stratégique permettant de libérer les acteurs de l'entreprise et notamment les dirigeants de cette vision à court terme pour qu'ils puissent consacrer du temps à la construction d'un horizon temporel plus large. Ainsi, la construction de cette cible est en soi une première réponse par rapport aux remarques formulées lors d'une séance de travail : "nous avons la nécessité de regarder plus loin et pourtant c'est exactement le contraire qui se passe dans la réalité parce que nous devons toujours faire face aux problèmes les plus urgents". Concrètement, ce premier point, la construction d'une cible, a fait émerger le projet de l'entreprise : intégration de l'Analyse de la Valeur au sein de l'entreprise comme méthodologie d'innovation continue créatrice de valeur.

2.2.3. La stratégie : faciliter la construction de l'action

A partir de la construction de la cible, il est possible de concevoir graphiquement des représentations intelligibles de la situation complexe à gérer par l'entreprise JARDIN. Dans un premier temps, les acteurs de l'entreprise ont dégagé les descripteurs (Figure 4), c'est-à-dire les notions génériques liées à la cible. La recherche de ces descripteurs a été réalisée à partir d'outils de communication permettant la créativité de type brainstorming. A partir des différentes réponses recensées, le rôle de l'intervenant est avant tout de faciliter une représentation synthétique de ces discours et d'en permettre son animation dans la mesure où il s'agit de construire des artefacts évolutifs. Puis dans un second temps (Figure 4 et Tableau 1), à l'aide de verbes, les acteurs ont caractérisé le lien existant entre les différents descripteurs

par rapport à la cible. Ce deuxième point permet de recenser les fonctions du système-projet. Les huit fonctions recensées par le groupe de projet peuvent s'exprimer de la façon suivante :

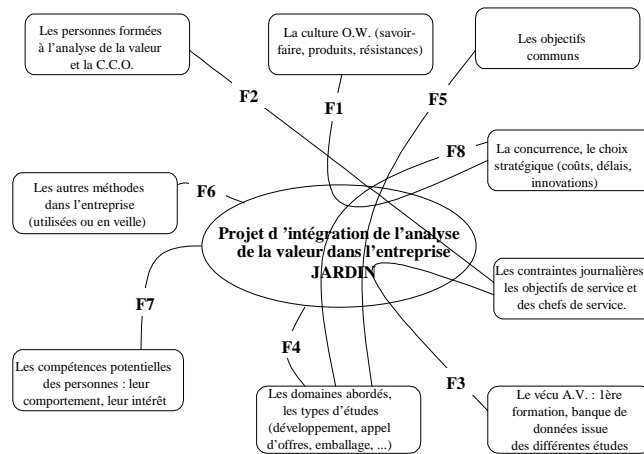


Figure 4.-Conception graphique du projet complexe de l'entreprise JARDIN

F1	Faire évoluer la culture dans le sens des choix stratégiques (innovation, coûts, qualité)
F2	Concrétiser les formations Analyse de la Valeur dans les activités quotidiennes
F3	Enrichir le quotidien avec les expériences
F4	Développer une logique par domaine d'application
F5	Aborder des types d'études cohérents avec les objectifs communs des participants
F6	Créer une place pour de nouvelles méthodes
F7	Etre à l'écoute et prendre en compte
F8	Choisir le domaine en relation avec la stratégie

Tableau 1.-Caractérisation des fonctions du projet "Intégration de l'Analyse de la Valeur"

Dans un troisième temps, il s'agit d'organiser ces fonctions, c'est-à-dire d'orienter les actions par rapport à la cible de l'entreprise (Figure 5). Les acteurs-participants vont hiérarchiser ces fonctions selon leur importance. Cette étape est fondamentale, en ce qui concerne notamment le choix de la première fonction car elle conditionne le sens à donner à l'action et le positionnement des autres fonctions. L'organisation des fonctions doit faciliter par la suite l'émergence de solutions : elle correspond à la construction de la stratégie. Dans notre cas, les acteurs de l'entreprise JARDIN ont construit une orientation de l'action à moyen terme. Ainsi, le sens donné à l'action est avant tout généré par les fonctions F5 et F8 qui permettent de s'interroger sur le choix des domaines d'application et sur la cohérence des types d'études proposés. Ces fonctions donnent le sens principal de l'action et contraignent les autres fonctions. Les fonctions F5 et F8 permettent de préciser le premier niveau et ainsi de suite. En ce qui concerne les fonctions F1, F6 et F2, qui se situent dans un cercle, elles correspondent à des actions à redéfinir ultérieurement, en fonction de l'avancée du projet.

A ce niveau de la démarche, il convient d'introduire le discours d'une des personnes ayant participé à ces séances de travail : "les outils que nous avons utilisés donnent une vision globale de notre environnement externe et interne. On savait que ces environnements étaient interliés mais on avait toujours tendance à les envisager de façon séparée et à prendre des

décisions sans avoir à l'esprit cette globalité". Il semble donc que les représentations des participants de leur organisation ont été modifiées, comme le souligne Nicot (1997) par rapport à une expérimentation dans le domaine hospitalier, faisant apparaître "des liens jusqu'alors ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles – pour certains inenvisageables antérieurement".

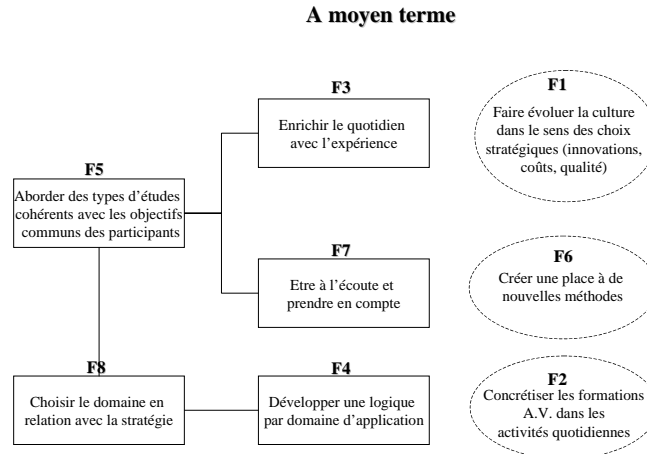


Figure 5.-Donner du sens à l'action : organisation de l'action à moyen terme

2.2.4. Le pilotage : faciliter l'interaction entre les acteurs du projet pour accompagner l'action

Le processus de changement nécessite la mise en place d'outils de contrôle appropriés comme le recours à des indicateurs permettant un suivi et une évaluation du projet. A titre d'exemple, on passe d'indicateurs centrés sur la performance, donc introvertis, à des indicateurs tenant compte des résultats et du processus, mais aussi des indicateurs de contexte, aspect extraverti centré sur la valeur.

Dans ces conditions, la méthodologie employée pour représenter le contexte du projet de l'entreprise permet de dégager les indicateurs qui serviront dans la partie accompagnement de l'action. A partir de l'Analyse de la Valeur, les trois familles d'indicateurs s'organisent de la façon suivante :

- la cible partagée favorise l'élaboration d'indicateurs de résultats,
- les fonctions recensées favorisent l'élaboration d'indicateurs de processus
- et enfin, les descripteurs favorisent l'élaboration d'indicateurs de contexte.

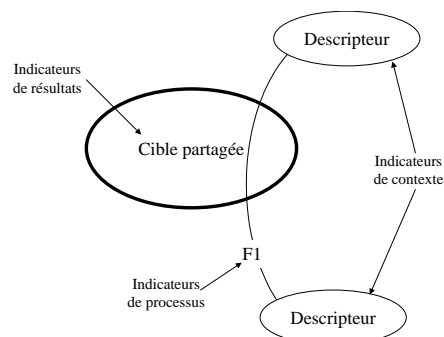


Figure 6.- Les différentes familles d'indicateurs

Dans cette perspective, l'entreprise a pu mettre en évidence toute une série d'indicateurs servant à piloter ces actions de changement et à mettre en place un système de contrôle approprié :

Indicateurs de contexte portant sur : objectifs du dirigeant, événements dés-organisants, occurrence de ces événements, anticipation du jugement des clients, complexité des situations rencontrées, présence de situations paradoxales, . . .
Indicateurs de processus portant sur : planification, gestion des ressources humaines, gestion ex post, gestion ex ante, prise de décision, gestion de l'information, durée de l'activité, organisation spécifique, organisation du travail, apprentissage, . . .
Indicateurs de résultats portant sur : qualité des produits et des services, taux de rebuts et de rejets, réclamations, adaptabilité au désordre, présence de situations paradoxales, décisions pour aborder les situations paradoxales, . . .

Tableau 2.- Les différentes familles d'indicateurs pour le cas JARDIN

La combinaison de ces trois phases (impulsion, stratégie, pilotage) a permis de construire et d'organiser l'action de l'entreprise tout en laissant aux acteurs leur capacité de décision. Cela a permis d'envisager les notions de performance et de valeur comme complémentaires et non plus de façon séparée. La vision partagée a permis de faire le lien entre performance et valeur. Il est important de rappeler ici que l'action d'intervention portait avant tout sur les représentations des acteurs plutôt que sur les solutions à amener. Actuellement, l'entreprise JARDIN s'organise autour du projet « créer une culture de la valeur ». Elle a mis en place dernièrement la première tondeuse à gazon à laser. Il s'agit d'une tondeuse pour professionnel utilisant les propriétés de la coupe laser appliquée au jardinage. Ce premier pas dans l'organisation autour de la création d'une culture valeur ne doit pas faire oublier que la valeur scientifique et la réussite de ce type de recherche ne sont pas à chercher du côté de la validité quantitative, mais plutôt dans l'exploration temporelle et qualitative.

Conclusion

Dans cette communication, nous avons pu montrer le rôle important de la vision dans les liens entre valeur et performance, c'est-à-dire sur le processus de création de valeur. Elle permet de faire le lien entre le jugement du marché (valeur) et les actions mises en place au sein de l'entreprise (performance). La vision doit donc être envisagée de façon dynamique et permettant l'aller-retour entre la stratégie et l'opérationnel (Prahalad et Hamel, 1995). Dans cette perspective, l'absence de lien peut même être préjudiciable pour l'entreprise en conduisant par exemple à l'émergence de situations paradoxales. Ainsi, si l'on reconnaît l'importance de la notion de vision, il convient donc de favoriser son développement au sein de l'entreprise, comme nous avons pu le faire pour l'entreprise JARDIN au travers de la démarche issue de l'Analyse de la Valeur.

Le recours à la notion de vision comme intermédiaire entre valeur et performance ne doit être envisagé comme un simple postulat de recherche. En effet, cette notion nécessite non seulement de relier interne (performance) et externe (valeur), de contextualiser, de globaliser ces situations, mais aussi de concevoir des outils favorisant l'action. Concevoir, mettre en œuvre, animer des actions favorisant la vision devient donc une nécessité et une réalité

incontournable en entreprise. Dans cette perspective, les apports de notre recherche s'articulent autour de deux points :

- contribution à la mise en évidence de l'importance de la vision et de son partage dans la relation entre valeur et performance. Les situations paradoxales ne sont pas quelque chose de nouveau (Martinet, 1990 et Kœnig, 1996), mais, en tout état de causes, leur présence renvoie à un management dichotomique, interne *versus* externe. Ces situations paradoxales sont souvent la conjugaison de deux difficultés rencontrées en entreprise : la négligence de l'importance de la vision et le manque d'outils permettant le partage de la vision.
- l'application présentée dans cet article, ainsi que le témoignage des personnes ayant participé au projet, chercheurs, intervenants et praticiens, confirme que la méthodologie utilisée va dans le sens d'une meilleure connaissance du rôle de la vision dans les PME et une meilleure conception de l'articulation entre valeur et performance (allers-retours entre le terrain et la théorie). Cette recherche peut être qualifiée de recherche ingénierique (Schmitt et Bayad, 2000). Ce type de recherche associe à la fois les connaissances théoriques concernant dans notre cas les notions de valeur, de performance et de vision et "*une appropriation des résultats de la recherche par des praticiens ce qui est une dimension fondamentale de l'apprentissage organisationnel*" (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

Comme le souligne la littérature dans le domaine, la vision est peu développée au niveau des acteurs de la PME. Ainsi, il conviendrait d'orienter des recherches vers cette phase de construction de la vision. La vision se voit désormais confier la mission de construire les compétences individuelles et collectives indispensables à une création de valeur durable. Dans cette perspective, elle doit favoriser l'articulation entre les connaissances à propos de l'action (anticipation du jugement des clients) et les connaissances pour l'action (traduction de la vision au sein de l'organisation) afin de créer de la valeur aujourd'hui et de construire celle de demain.

Bibliographie

- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.
- Avenier M.-J. (1997), "Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante", dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris, p. 7-35.
- Avenier M.-J. (1993), "La problématique de l'éco-management", *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai, p. 73-85.
- Avenier M.-J. (1988), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Paris, Presses du CNRS.
- Bayad M., Leymarie S., Schmitt C. (2002), "Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise", ESC-Rouen, *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en GRH ?*, Rouen, 25 mars, à paraître en ouvrage collectif aux Editions Liaisons Sociales - Entreprises et Carrières, fin 2002.
- Bayad M., Garand, D. J. (1998), "Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action", *4ème Congrès International Francophone de la PME*, Metz-Nancy, le 22-24 octobre.
- Bouchkhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Economica, Paris.
- Brechet J.-P., Desreumaux A. (1998), "Le thème de la valeur en Sciences de Gestion. Transversalité, ambiguïté et enjeux", *Actes des XIVème journées nationales des IAE*, Nantes, p. 7-12.
- Caillé P. (1991), *Un et un font trois*, Paris, ESF.
- Carrier C. (2000), "Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 151-163.
- Cayol A. (1999), "Analyse de la Valeur", dans *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, p. 1261-1262.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997), "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- Cossette P., (coordination) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université Laval, Eska, p. 3-12.
- David A. (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?" dans David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, p. 193-214.
- Fassio G. (1998), "Les clients dans et par-delà l'entreprise, ou pourquoi s'organiser et gérer la création de valeur ?", *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 17, n°2, p. 55-71.
- Filion L.-J. (1991), *Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal.
- Forsé M. (1989), *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, P.U.F., Paris.
- Génélot D. (1992), *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Editions, Paris.
- Girin J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes", dans A.-C. Martinet (coordination), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Editions Economica, Paris, p. 141-181.
- Grandhaye J.-P., Schmitt C., Truchot P., Renaud J. (1999), "Essai de cartographie de la recherche en analyse de la valeur", *Journée Recherche et Disciplines Valeur organisée par l'AFAV*, Paris, 11 mai, p. 15-19.
- Joly M. (1993), Introduction à l'analyse de l'image, Nathan Université, Paris.
- Julien P.-A. (2002), "Pour une définition de la P.M.E.", dans Julien P.-A. (sous la direction de), *Les P.M.E., bilan et perspectives*, Economica, Paris, p. 1-16.
- Kœnig G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- Lacroux, F. (1999), "La modélisation dans le contrôle de gestion", dans *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* coordonné par Dupuy Y, Vuibert-Fnege, p. 21-29.
- Lorino, P. (1999), "Le sens giratoire et le chameau", dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant . . .*, P.U.F., p. 147-156.
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, Paris.
- Martinet A.-C. (1996), *Préface de Les stratégies de coopération industrielle*, B. Aliouat, Paris, Economica, 1996.
- Martinet A.-C. (1990), "Epistémologie de la stratégie", dans *Epistémologies et Sciences de Gestion*, dans Martinet A.-C. (coordination), Editions Economica, Paris, p. 211-236.
- Michel, J. (1997), "L'Analyse de la Valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes entreprises", *La Valeur*, n° 69, juillet, p. 17-20.

- Mintzberg H. (1996), "Une journée avec un dirigeant", *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre, p. 106-114.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Mouchot C. (1994), *Les théories de la valeur*, Economica, Paris.
- Nicot A.-M. (1997), "L'intervention de conseil", dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris, p. 219-238.
- Perrin J. (2001), "Analyse de la valeur et valeur économique des biens et services", dans *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°2/2001, Volume 20, juin.
- Piaget J. (1973), *La construction du réel chez l'enfant*, 5^{ème} édition, Editions Delachaux et Niestlé, Neuchâtel.
- Porter M.E. (1996), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 6^{ème} édition, Paris.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1995), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Roy, B. (1992), "Sciences de la décision ou science de l'aide à la décision ?", *Revue Internationale de Systémique*, vol 6, n° 5, p.497-529.
- Savall H., Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés*, Eyrolles, Paris.
- Schmitt C., Julien P.-A., Lachance R. (2002), "Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation", dans *Revue Internationale PME.*, vol 15, N°2, à paraître.
- Schmitt C., Bayad M. (2000), "Création de valeur et désordre en PME : vers le développement d'une recherche ingénierique", *5^{ème} Congrès International Francophone sur la P.M.E.*, Lille, 25-27 octobre.
- Schmitt C., Bayad M. (2000), "La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle", *XXI^{ème} Congrès de l'AFC*, Angers, 18-20 mai.
- Schmitt C. (1999), *La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en P.M.E. par la notion de désordre*, Thèse de Doctorat, Nancy.
- Teller R. (1999), "Comptabilité", dans *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, p. 631-641.
- Torres O. (1999), *Les P.M.E.*, Flammarion, Dominos, Paris, 1999.
- Tsuchiya S. (1993), "Improving Knowledge Creation Ability through Organizational Learning", *ISMICK'93 Proceedings, International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge*, UTC, Compiègne, October 27-28.
- Verstraete T. (1997), "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 10, n° 1, p. 43-72.
- Watzlawick P., J. Weakland et R. Fisch (1974), *Change. Principles of problem formation and problem resolution*, New-York.